



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

ESTRATEGIAS DIGITALES DE MARKETING DEPORTIVO, EN RELACIÓN CON LA  
ASISTENCIA A LOS ESTADIOS DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL DE LA PRIMERA  
DIVISIÓN COLOMBIANA

Felipe Martínez Cubides

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ

2020

ESTRATEGIAS DIGITALES DE MARKETING DEPORTIVO, EN RELACIÓN CON LA  
ASISTENCIA A LOS ESTADIOS DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL DE LA PRIMERA  
DIVISIÓN COLOMBIANA

Felipe Martínez Cubides

TUTOR: Andrés Charria Sáenz

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ

2020

## Tabla de contenido

<b>1. <i>Introducción</i></b>	<b>5</b>
<b>2. <i>Marco Teórico</i></b>	<b>12</b>
2.1. Definición de las variables	14
2.2. Estado del Arte	18
<b>3. <i>Metodología</i></b>	<b>25</b>
3.1. Tipo de investigación	25
3.2. Diseño metodológico	25
3.2.1. Fase 1: Recolección de datos	25
3.2.2. Fase 2: Análisis de datos	26
<b>4. <i>Desarrollo</i></b>	<b>28</b>
4.1. Efectividad de las actuales estrategias de marketing deportivo para atraer aficionados a los eventos deportivos de los equipos de primera división colombiana	28
4.2. Importancia tanto cualitativa como cuantitativa, de la asistencia a los eventos deportivos para los equipos de fútbol de primera división colombiana	35
4.3. Causas principales por las cuales las personas asisten o no asisten, a los estadios de fútbol de la liga profesional colombiana	39
4.4. Identificación del uso que le están dando o podrían darle los equipos de primera división a las estrategias digitales de marketing deportivo para incentivar a sus aficionados a que asistan a los estadios	47
<b>5. <i>Conclusiones y Recomendaciones</i></b>	<b>61</b>
<b>6. <i>Bibliografía</i></b>	<b>65</b>

## Tabla de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Género	69
<b>Anexo 2.</b> Estrato socioeconómico	70
<b>Anexo 3.</b> Edad	71
<b>Anexo 4.</b> Importancia que tiene la liga colombiana de fútbol en las personas	72
<b>Anexo 5.</b> Frecuencia en la que las personas ven los partidos de fútbol	73
<b>Anexo 6.</b> Frecuencia de asistencia a los partidos de la liga colombiana	74
<b>Anexo 7.</b> Factores que influyen en la decisión de no ir al estadio	75
<b>Anexo 8.</b> Frecuencia de revisión de contenido en redes sociales de los equipos de primera división	76
<b>Anexo 9.</b> Aplicación del equipo favorito en el celular	77
<b>Anexo 10.</b> Seguimiento en redes de los equipos de fútbol	78
<b>Anexo 11.</b> Influencia de las publicaciones en redes en la decisión de ir al estadio	79
<b>Anexo 12.</b> Influencia del uso de estrategias digitales de los equipos en la decisión de ir al estadio	80
<b>Anexo 13.</b> Entrevista Alejandro Revollo, miembro de la Junta Directiva de Millonarios	81
<b>Anexo 14.</b> Entrevista Juan Andrés Carreño, expresidente y miembro de la Junta Directiva de Santa Fé	87
<b>Anexo 15.</b> Entrevista Maximilian Beck, CEO de la empresa UBERFLUG y profesor de digital marketing del CESA	91
<b>Anexo 16.</b> Entrevista Eduardo Silva Meluk, expresidente del Deportivo Independiente Medellín	98
<b>Anexo 17.</b> Ingresos de los equipos de fútbol por actividad	102
<b>Anexo 18.</b> Ingresos de los equipos de fútbol de primera división	103
<b>Anexo 19.</b> Asistencia Estadio Atanasio Girardot DIM desde el año 2010 hasta el año 2019	104

## **Resumen**

A lo largo de los últimos años, la asistencia a los estadios de la primera división colombiana ha presentado un decrecimiento. En esta investigación se identifican las estrategias digitales de marketing deportivo que se pueden implementar para poder llegar a incrementar la asistencia a los estadios de los equipos de la primera división colombiana.

## **1. Introducción**

La División Mayor del Fútbol Colombiano (Dimayor) lleva aproximadamente 70 años ejerciendo como herramienta fundamental para el entretenimiento y el deporte en Colombia. Durante estos años, el fútbol profesional colombiano ha sido uno de los deportes más seguidos a nivel nacional. Uno de los aspectos más importantes de este deporte es la asistencia de los aficionados a los eventos deportivos de los equipos, debido a que este es un ingreso que representa un gran peso para su rentabilidad económica.

A lo largo de los últimos años la asistencia de los aficionados a los estadios de primera división ha presentado un decrecimiento que afecta económicamente a los equipos y a la liga. Este decrecimiento de la asistencia de los aficionados a los estadios se debe a factores como la seguridad, el precio de la boletería, la infraestructura de los estadios, el desempeño de los equipos y la televisión (Ascencio, 2018).

Como planteamiento del problema se tiene un estudio de gestión anual elaborado por la Dimayor y El Tiempo, a principios de 2018, que muestra cómo en los últimos años la asistencia a los partidos del torneo apertura del 2018 ha llegado a su promedio más bajo en la historia, con apenas 6,000 espectadores por partido.

Este mismo estudio reportó datos de países similares como México que cuenta con 25,000 asistentes en promedio y Argentina con 20,000. Estas cifras demuestran que países con culturas y economías similares mantienen una asistencia casi 4 veces mayor que Colombia. Una de las principales causas de esto es la infraestructura. Enrique Camacho, presidente actual de Millonarios FC, en el último reporte de su gestión menciona que uno de los mayores problemas es la infraestructura de los estadios. En el caso específico de Millonarios equipo de la ciudad de Bogotá el difícil acceso al estadio, parqueaderos

insuficientes y el hecho de que las personas se mojen cuando llueve por mal diseño del estadio causan que las personas prefieran quedarse en su hogar en vez de asistir al partido.

Sin embargo, esto no es lo único que abarca el problema de infraestructura en los estadios de la Liga Águila; según la revista Dinero (2018), uno de los aspectos que tienen que mejorar los equipos de primera división del fútbol colombiano es la infraestructura interna de los estadios, debido a que no pueden ser considerados como estadios de fútbol de primer nivel. Esto ocurre debido a que los estadios colombianos de primera división no tienen las comodidades como el fácil acceso, parqueaderos suficientes, variedad en opciones de comida, baños suficientes para los asistentes que se encuentran en otros estadios de América Latina y el resto del mundo. Debido a esta infraestructura en los estadios, la calidad del espectáculo disminuye, lo que genera una mayor ausencia de aficionados en los estadios.

El segundo factor y en el que coinciden más de un dirigente del Fútbol Colombiano como Enrique Camacho Presidente de Millonarios y Tulio Gómez máximo accionista del América de Cali es el efecto de la televisión como lo menciona Camacho en su reporte. El Presidente de Millonarios alega que todos sus partidos se transmiten por la televisión y que los horarios muchas veces invitan a los aficionados a quedarse en la casa por los retos que generan la movilidad de la ciudad y el difícil acceso al estadio (Camacho, 2019).

Para alimentar este factor el máximo accionista del América de Cali, Tulio Gómez, reclama mayores ingresos por parte de la televisión, ya que la gente prefiere ver el partido desde casa (Gómez, 2019). Para relacionar estas ideas consultamos un estudio de *Kantar IBOPE Media* que mide el Rating de la televisión colombiana. Encontramos por su parte que el Canal Win Sports que transmite la Liga Águila en la televisión colombiana, logró su rating más alto de la historia en este año con 21 puntos. Demostrando así que los aficionados cada vez asisten menos a los estadios, pero cada vez miran más los partidos por televisión.

Otro factor que debemos incluir como causante de la baja asistencia al estadio es la seguridad. El presidente de la Dimayor Luis Enrique Vélez cree que la seguridad es el factor para mejorar para incrementar la asistencia al estadio. En una entrevista al periódico El Tiempo publicada en 2019 el presidente declaró fuertes medidas en contra de las barras bravas y dijo que no permitirá actos violentos o hechos delictivos en los estadios del país. El presidente de la Dimayor cree que el estadio se tiene que convertir en un plan familiar y crear un torneo más competitivo y atractivo para el aficionado neutral.

En el diario deportivo Marca encontramos un artículo del 2018 en el que El Deportivo Cali recibió una sanción ese mismo año y tuvo que jugar 11 partidos de local a puerta cerrada por incidentes con sus aficionados. Se calcula que esto generó al equipo pérdidas por 2,650 millones de pesos por ingresos que dejó de recibir gracias a la boletería. Toda esta cifra gracias a la violencia en los estadios.

Aparte de esto, otro factor fundamental que afecta la asistencia del público a los partidos es el económico. A lo largo de los años, se ha evidenciado que, cuando el precio de la boletería de un partido de fútbol es extremadamente alto, la asistencia no va a ser ideal. Según un artículo publicado por BBC UK (2017), al realizar una encuesta a 1,000 fanáticos del fútbol entre 18 y 24 años, el 82% expresó que el costo alto de las boletas era el obstáculo principal por el cual no asistían a los partidos de fútbol. El hecho de que el precio de la boletería en los estadios sea de mayor valor, implica que un gran sector de la población no pueda o no esté dispuesto a asistir al estadio. Esto también es un hecho recurrente en Colombia, tanto en los equipos de la liga como en la selección nacional.

Por ejemplo, el pasado 3 de junio del 2019 cuando la Selección Colombia se enfrentó a Panamá en el Estadio Nemesio Camacho el Campín en Bogotá, se pudo evidenciar este hecho. En este encuentro, la asistencia del público para ver a la Selección Colombia no fue la



que se esperaba debido a que el estadio no se llenó ni en un 50%. Según El Tiempo (2019), la causa de esto fueron los altos precios de las boletas que impidieron a los aficionados a asistir al partido.

Es esencial tener en cuenta que la asistencia de los aficionados al estadio es un aspecto fundamental para los equipos debido a que es una de las fuentes de ingreso con mayor peso, y se puede ver afectada por factores como la inseguridad, falta de interés a los equipos debido a un bajo desempeño, capacidad económica de los aficionados frente al costo de la boletería, infraestructura, falta de publicidad y la transmisión de los partidos por televisión gratuita.

La situación que se buscará investigar es la baja afluencia de aficionados a los eventos deportivos de primera división colombiana, y sus efectos. Por otro lado, es esencial tener en cuenta el papel que juegan las herramientas digitales en la captación y engagement del público. Durante los últimos años, clubes deportivos le han sacado provecho a los beneficios que la utilización de herramientas digitales les puede otorgar. Según un estudio realizado por Nielsen (2017), las redes sociales han funcionado como una ventana para que los equipos puedan crear un contacto directo con sus aficionados y seguidores, para así poder llegar a generar unas conexiones más fuertes con estos. Esto demuestra que, al utilizar una estrategia digital fuerte en el uso de redes sociales, los equipos de fútbol pueden llegar a captar más aficionados y atraer más la atención de estos. De esta manera, se puede llegar a generar niveles muy altos de interés, los cuales pueden evolucionar hasta tal punto que se fomente e incentive la asistencia en los estadios.

De la misma manera, si la situación actual persiste, los patrocinadores de los equipos y de la liga perderían interés por seguir invirtiendo en la primera división del fútbol profesional colombiano. Esto ocurriría debido a que el objetivo de estos es promocionar su

marca y captar la atención de la mayor cantidad de personas, entonces, si los estadios se encuentran vacíos, no será rentable para estos patrocinadores seguir involucrados con los equipos. Este aspecto se puede ver actualmente. Según el diario La República (Rodríguez Flórez, 2019), la publicidad y los patrocinios representaban el 23,2% de los ingresos de los clubes en el año 2013, y pasaron a 11,4% en el 2017.

A partir de lo presentado anteriormente, la pregunta que buscará resolver esta investigación es:

¿Cómo las estrategias digitales de marketing deportivo pueden incrementar la asistencia en los eventos deportivos en el fútbol profesional colombiano?

Al plantearse esta pregunta se buscará encontrar diversas estrategias que abarquen la posibilidad de aumentar y fomentar la participación de los aficionados en los eventos deportivos en los estadios.

Como justificación de esta investigación se tiene que, la importancia de realizar este estudio es determinar cómo las estrategias digitales y el marketing deportivo pueden influenciar la asistencia de aficionados a los estadios de la primera división del fútbol profesional colombiano. Para esto, se tendrán en cuenta las razones de por qué las personas no están asistiendo a estos eventos y cómo esta situación ha afectado a los equipos en los diferentes aspectos de su operación para que las herramientas planteadas desde el mercadeo tengan un efecto real en el fútbol colombiano.

Esta investigación aporta conocimiento práctico y metodológico. En primer lugar, el conocimiento práctico que aportará este estudio es poder demostrar si las acciones tomadas por los clubes de la primera división colombiana en la actualidad han logrado beneficiar o no a los equipos. De la misma manera, esta investigación permitirá analizar las diversas

estrategias que se pueden llegar a tomar para poder cumplir la meta de incrementar la asistencia en los estadios, y así aumentar la rentabilidad de los equipos y de la Liga Águila.

Por otro lado, el conocimiento metodológico que aporta la investigación se basa en lograr conocer y entender cuáles son las estrategias que realizaron o que están realizando actualmente los equipos para combatir esta situación. Para esto es esencial tener en cuenta qué acciones han tomado para volver a atraer a los aficionados a los estadios para apoyar a sus respectivos equipos. Además de esto, se buscarán e identificarán casos de éxito en donde equipos de fútbol hayan utilizado diferentes estrategias digitales para fomentar e incentivar la asistencia en su estadio.

Los resultados que se esperan llegar a tener al momento de la finalización de la investigación serán de gran importancia para todas las partes que juegan un rol importante en este deporte. Se espera que las implicaciones sean de gran impacto debido a que se buscarán estrategias que intentarán beneficiar a todos los actores principales del fútbol profesional colombiano; desde los equipos, hasta los patrocinadores, jugadores, aficionados y directivas.

El objetivo general que se enfoca esta investigación es el de identificar y encontrar las estrategias digitales de marketing deportivo que podrían incrementar la asistencia en los estadios de primera división de Colombia.

Pregunta de investigación: ¿Cómo las estrategias digitales de marketing deportivo podrían implementarse para incrementar la asistencia a los estadios de los equipos de fútbol de primera división colombiana?

Hipótesis: Al implementar estrategias digitales de marketing deportivo se podrá incrementar la asistencia a los eventos deportivos de los equipos de fútbol de primera división

colombiana debido a que se podrá cambiar en la mente del consumidor deportivo la percepción que tiene de asistir al estadio.

Como objetivos específicos se tiene, en primer lugar, analizar si las estrategias de marketing deportivo implementadas por los equipos están siendo efectivas o no para atraer aficionados a los estadios de la primera división colombiana, determinar la importancia, tanto cualitativa como cuantitativa, de la asistencia a los eventos deportivos para los equipos de fútbol de la primera división colombiana, identificar las causas por las cuales las personas no asisten o asisten a los estadios de fútbol de la liga profesional colombiana y por último, identificar el uso que le están dando o podrían darle los equipos de primera división a las estrategias digitales de marketing deportivo para incentivar a sus aficionados a que asistan a los estadios.

## 2. Marco Teórico

A continuación, se definirán las variables con las que se desarrollará el trabajo. Nuestra variable independiente será el marketing deportivo definido por Hussein Forzán periodista deportivo en El Universal y dueño de una compañía dedicada al Sports Marketing como: una herramienta compuesta por actividades con el fin de analizar los deseos y necesidades del consumidor de deportes. (2018, Forzán)

Además de esto, es esencial entender el concepto que le da Luis Fernando Pozzi en su libro publicado en el año 1998 titulado *A Grande Jogada: Teoría e Prática do marketing esportivo*. Para el autor, el término de marketing deportivo significa lo siguiente:

The term sports marketing relates to brand marketing through sports. It is a part of an organization's activities that utilizes sports to identify, propose and communicate value proposals that satisfy the diverse stakeholders of the sports environment, such as supporters, sponsors and team managers (Pozzi, 1998).

Esto muestra que, para Luis Fernando Pozzi, el concepto de marketing deportivo se relaciona con el marketing de las marcas a través del deporte. Para él, el marketing deportivo hace parte de las actividades que debe realizar una organización para; identificar, proponer y comunicar las propuestas de valor a través del deporte. Además, en su concepto, Pozzi identifica que todas las actividades que se realicen por parte de las organizaciones deportivas tienen que estar dirigidas hacia los aficionados, los patrocinadores y la parte administrativa de los equipos. Esto evidencia claramente por qué es importante realizar esta investigación ya que se identifica la relación que tiene el marketing deportivo con los aficionados de un club.

Por otro lado, para el desarrollo de la investigación es esencial recolectar más definiciones de personas que sepan sobre el tema para que se establezca la importancia del

tema. Pitts y Stotlar, escribieron un libro titulado *Fundamentals of sport marketing*, donde los describen el marketing deportivo como “the process of designing and implementing production, pricing, promotion and distribution of a sports product” (Pitts & Stotlar, 2002, p90). Esta definición muestra que para tener un completo marketing deportivo se debe tener en cuenta el producto, el precio, la promoción de su producto y su distribución.

En segundo lugar, la variable dependiente que se pudo identificar a partir de nuestra pregunta de investigación son los eventos deportivos definidos por la Ley 1356 de 2009 en su artículo segundo como: “todo espectáculo deportivo o toda práctica de un deporte reconocido por el Estado colombiano competitivo o no, que se realice en un escenario deportivo y que cuente con la presencia de público sin importar si se realiza con ánimo de lucro o no, sea de carácter nacional o internacional”.

Más adelante presentaremos la definición de variables, nuestra hipótesis del trabajo y por último se plantea el objetivo de esta investigación.

## 2.1. Definición de las variables

En nuestro trabajo de investigación la variable independiente será: estrategias digitales del marketing deportivo. Con nuestra influencia en esta variable intentaremos afectar la variable dependiente que está denominada como la asistencia a los eventos deportivos. Con esto buscaremos encontrar una manera para que, al implementar varias estrategias digitales en relación con esta variable, se pueda incrementar la asistencia a los eventos deportivos del fútbol profesional colombiano.

La primera variable que definiremos será la variable independiente, marketing deportivo, y más adelante dentro de esta misma variable definiremos el mercadeo digital aplicado a esta variable. Por lo tanto, se investigarán estrategias de mercadeo digital que inviten a los aficionados a ir al estadio.

Bernardo Mullin, expresidente de los Atlanta Hawks, actual CEO de la franquicia que dirige dicho equipo autor del libro *Sports Marketing*, expone que:

El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios (Mullin 1985).

Esta cita muestra la importancia de determinar las necesidades de los aficionados al fútbol profesional colombiano y las razones por las cuales asisten o no a los estadios. Nuestro

trabajo se enfoca en los espectadores primarios a los que hace referencia Mullin, estos son aquellos aficionados que asisten a los eventos deportivos –a diferencia de los espectadores secundarios que son aquellos aficionados que ven el evento a través de un medio como la televisión. De esta misma manera, para la investigación es pertinente el primer avance del marketing deportivo, que menciona Mullin, porque abarca el tema de la comercialización de boletería y el servicio de poder asistir a un evento deportivo, teniendo como centro al consumidor del deporte.

Por otro lado, encontramos una definición más compleja dictada por Thomas J Aicher PhD y profesor de Sport Administration en la Universidad de Cincinnati define el marketing deportivo como un “amplio término para definir distintas variedades y facetas de la industria del deporte en donde se usan distintas estrategias para promover la participación del deporte, generar espectadores, patrocinios entre otras”. Estas estrategias pueden incluir conceptos básicos del mercadeo como las 4 P’s (Producto, Precio, Plaza, Promoción) todos estos factores aplicados a la industria deportiva (Aicher, 2015, p 6).

Las estrategias digitales en el marketing deportivo hoy en día tienen inmensas oportunidades en los medios digitales, puesto que proporciona la dirección y unos pasos medibles sobre cómo usar los medios y las técnicas para conseguir la visión y los respectivos objetivos de la empresa. Igualmente, existen muchas razones para utilizar este tipo de estrategia. Esto, permite transformar los datos en inteligencia de mercado, tanto de los clientes como de la competencia, y es claro que la información es necesaria para competir en el mercado (Ideas y proyectos de consultoría, 2012). Las estrategias digitales le permiten a la empresa mejorar la relación con los clientes y ver de qué manera interactúan con la marca (Andrade Yejas, 2016).



La segunda variable que se tendrá en cuenta será la asistencia a eventos deportivos. Esta es denominada como la variable dependiente debido a que se verá afectada de lo que haga la variable independiente. En este caso, la asistencia a eventos deportivos depende de lo que pueda a hacer marketing deportivo.

Para definir esta variable es esencial tener en cuenta las definiciones de asistencia y de eventos deportivos. Según la Real Academia Española, la asistencia es “La acción de estar o hallarse presente” (RAE, 2001). Esto es esencial porque lo que se quiere llegar a medir no es sólo el impacto en los eventos deportivos, sino el impacto del marketing deportivo en la asistencia de los eventos deportivos. La asistencia a los eventos deportivos se mide dependiendo de la cantidad de personas que se encuentren ubicadas en la zona de espectadores. La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), en el reglamento de la seguridad en los estadios, establece que la zona de espectadores es “asientos, balcones, palcos privados con y sin servicios de preferencia, etc., desde los cuales se puede ver el partido.” (FIFA, 2000). Además de esto, es común que se utilice el promedio de asistencia como evaluación de esta variable. Para realizar un promedio de asistencia de un equipo se suma el total de espectadores en un periodo de tiempo determinado y se divide por cada partido. Esta es una herramienta esencial para poder evaluar si un equipo logra atraer a más espectadores a un estadio durante un periodo de tiempo.

Por otro lado, en el artículo segundo de la Ley 1356 de 2009 de Colombia, se establece que un evento deportivo es “Todo espectáculo deportivo o toda práctica de un deporte reconocido por el Estado colombiano competitivo o no, que se realice en un escenario deportivo y que cuente con la presencia de público sin importar si se realiza con ánimo de lucro o no, sea de carácter nacional o internacional”. Al ver esta definición se puede entender que los aspectos claves que debe tener un evento para ser considerado un evento

deportivo son el hecho de que se realice en un escenario deportivo y el hecho de que asista público.

## 2.2. Estado del Arte

El artículo de investigación *Factors influencing attendance at stadiums and arenas*, escrito por los autores Marcelo Paciello Silveira, Marcos Vinicius Cardoso y Filipe Quevedo-Silva en el año 2018, tiene como objetivo encontrar un modelo para poder evaluar los factores que influyen en la asistencia de los estadios en los eventos deportivos. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación fue un método cuantitativo basado en un tamaño muestral de 273 personas en donde midieron 6 variables que afectan la intención de compra de boletos para asistir a los eventos deportivos.

Las variables que se identifican son: identificación del equipo, satisfacción, lealtad al equipo, participación, motivación y percepción del riesgo. Al realizar esta investigación, se evidenció que estas 6 variables tienen diferentes efectos que alteran la intención de compra por parte de los fanáticos. Uno de los resultados con mayor importancia para nuestra investigación fue que se evidenció que mientras los aficionados sentían mayor satisfacción con el equipo, su lealtad aumenta, lo que genera que la intención de compra incremente notablemente.

Este artículo académico tiene una fuerte relación con la investigación porque se encuentran resultados empíricos que pueden evidenciar y ejemplificar las causas de la falta de asistencia de los aficionados a los eventos deportivos de un determinado equipo. En relación con la pregunta de investigación, es esencial tener en cuenta el por qué los aficionados no asisten a los estadios, para poder llegar a atacar esta problemática con determinadas estrategias digitales de marketing deportivo.

El artículo de investigación *Perfil de los usuarios activos y finales de clubes deportivos de Bogotá D.C.*, escrito por los autores Billy Crissien, Omar Fernando Cortés y

Marithza Sandoval en el año 2010, tiene como objetivo determinar las características del comportamiento de los consumidores de clubes deportivos de la ciudad de Bogotá. La metodología que se utilizó para esta investigación fue la clasificación de consumidores dependiendo de sus características tanto psicográficas y demográficas. Al finalizar esta investigación, se evidenció que los aficionados de los equipos de fútbol en Bogotá asisten con regularidad a los eventos deportivos y que, para ellos, la posibilidad de asistir a estos eventos con sus familias es de gran importancia. Este resultado es de alta relevancia para nuestra investigación porque evidencia la importancia de que los eventos deportivos cumplan con unos estándares de seguridad. Por lo tanto, sabiendo que este problema es tan importante para las familias, se puede implementar una estrategia de mercadeo que se enfoque en cambiar esta percepción de los escenarios deportivos.

Por otro lado, la conclusión presentada por los autores de esta investigación indica que existe la posibilidad de desarrollar diferentes aproximaciones de marketing a los consumidores de eventos deportivos, para poder incrementar la asistencia y poder fortalecer las organizaciones deportivas. Aunque este artículo no diga específicamente qué aproximaciones de marketing deportivo se pueden hacer, sí dice que los datos recolectados son una fuente primaria invaluable al momento de desarrollar dichas estrategias.

El siguiente artículo que es importante mencionar en el estado del arte fue escrito por Luis Fernando Pozzi. Él escribió un libro en el año 1998 titulado *A Grande Jogada: Teoría e Prática do marketing esportivo*. En este libro, el autor explica la importancia que tiene el marketing deportivo para la efectividad de los equipos. Además, menciona varias veces la importancia que tiene el marketing deportivo para incentivar a las personas a ir al estadio. Para el autor, el término de marketing deportivo significa lo siguiente:

The term sports marketing relates to brand marketing through sports. It is a part of an organization's activities that utilizes sports to identify, propose and communicate value proposals that satisfy the diverse stakeholders of the sports environment, such as supporters, sponsors and team managers (Pozzi, 1998).

Esto muestra que, para Luis Fernando Pozzi, el concepto de marketing deportivo se relaciona con el marketing de las marcas a través del deporte. Para él, el marketing deportivo hace parte de las actividades que debe realizar una organización para; identificar, proponer y comunicar las propuestas de valor a través del deporte. Además, en su concepto, Pozzi identifica que todas las actividades que se realicen por parte de las organizaciones deportivas tienen que estar dirigidas hacia los aficionados, los patrocinadores y la parte administrativa de los equipos. Esto evidencia claramente por qué es importante realizar esta investigación ya que se identifica la relación que tiene el marketing deportivo con los aficionados de un club.

El siguiente libro que es importante mencionar en el estado del arte se titula *Fundamentals of sport marketing*, escrito por Pitts y Stotlar, donde describen el marketing deportivo como “the process of designing and implementing production, pricing, promotion and distribution of a sports product” (Pitts & Stotlar, 2002, p90). Esta definición muestra que para tener un completo marketing deportivo se debe tener en cuenta el producto, el precio, la promoción de su producto y su distribución.

El artículo de investigación *Insights for clubs from modelling match attendance in football*, escrito por los autores B. Buraimo, D. Forrest y R. Simmons en el año 2008, tiene como objetivo construir un modelo que ilustre los factores determinantes que incrementan o reducen la asistencia en los partidos de fútbol de las ligas de Inglaterra. Esta investigación mencionada previamente cuenta con un tamaño muestral de 2884 partidos de fútbol, en los que se analizan las causas y factores que afectan la asistencia de los espectadores a los

partidos de fútbol. Al realizar la investigación, los autores encontraron fuertes evidencias que ilustran que la transmisión de partidos en canales de televisión de pago disminuye la asistencia a los partidos que transmiten en televisión gratuita.

Además de esto, la investigación encuentra que la asistencia a un partido específico puede disminuir si a la misma hora se encuentra un evento deportivo de mayor relevancia. Esta investigación tiene una alta relevancia debido a que refleja e ilustra una toma de datos de un gran número de partidos de fútbol profesional. Con este artículo académico se puede entender las diferentes causas que afectan la asistencia en los estadios. Por otro lado, la investigación permite identificar las decisiones que se pueden llegar a tomar para incrementar la asistencia a los estadios.

La siguiente investigación por analizar tiene como título *“Digital Marketing that Leverages Sporting Event Ticketing Data”* sus autores son T Sato, F Kumoto, I Hirashi y M Matsumoto este estudio se llevó a cabo en septiembre del 2018. El principal objetivo de este estudio era demostrar cómo por medio del mercadeo digital se podrían traer más espectadores a los escenarios deportivos y demostrarles a los equipos la importancia del mercadeo digital y los análisis que se podrían realizar gracias a la información que suministraba el mismo mercadeo digital. La metodología seguida para este estudio fue una encuesta realizada por Japan Sports Agency empresa pública japonesa cercana al Ministerio de Cultura, Deporte, Ciencia y Tecnología. Esta misma empresa será fundamental para eventos deportivos como el Mundial de Rugby a finales de 2019 y las olimpiadas en 2020.

La encuesta fue realizada a un grupo de 2000 personas a lo largo del país. Los investigadores se basaron en los resultados de esta encuesta para crear sus propias conclusiones, entre ellas la encuesta encontró que menos del 25% de la población había asistido en vivo a algún evento deportivo, además encontraron que la mayoría de los

asistentes son adolescentes del género masculino. A raíz de resultados de la encuesta el grupo de investigadores propone posibles soluciones para lograr atraer a este grupo de personas que la encuesta mostró como un foco de los eventos deportivos.

Con estos resultados los autores proponen por medio de mercadeo digital hacer campañas dirigidas a estas personas que nunca han asistido a eventos deportivos e invitarlos a ser partes de ellos. Además, gracias a la recolección de data y usos de Inteligencia artificial podrán conocer mejor a sus clientes frecuentes y así ofrecerles mayores beneficios. Por último, esta investigación la podemos relacionar con la nuestra debido a que cuenta con nuestras dos variables, es un proyecto que podremos tener de referencia para poder diseñar nuestra metodología para responder nuestra pregunta.

La siguiente investigación que encontramos relevante tiene como título “A Study of the Use of Social Media Marketing in the Football Industry” (Kuzma, Bell y Logue, 2014). El objetivo principal de la investigación fue hacer un estudio detallado de las principales Ligas Europeas de Fútbol, con la meta de encontrar cómo los principales equipos de fútbol estaban usando las redes sociales y el mercadeo digital para mejorar y expandir su negocio. La metodología implementada consistió en hacer un estudio separado para cada una de las ligas más importantes entre ellas la alemana, la española, la inglesa y por último la italiana. Los investigadores consultaron en las redes sociales con más usuarios del mundo como lo son Twitter, Instagram, Facebook y Youtube.

Para la realización de este estudio, los criterios que los autores evaluaron fueron tres. En primer lugar, los autores se enfocan en verificar la presencia de los equipos de fútbol en las mencionadas redes sociales, es decir, revisar e identificar si un determinado equipo tiene una cuenta o no en una red social específica. En segundo lugar, los autores intentaron medir el impacto que generan los equipos en las redes sociales y por último encontrar Cross-channel

marketing. Los principales resultados de la investigación fueron que en el caso de Inglaterra el 98% de los equipos tenían links de sus redes sociales en su página web oficial. Demostrando así que el Cross-market channeling se está implementando efectivamente en este país. Una conclusión relevante para nuestro estudio fue que los equipos con más aficionados tenían un uso más efectivo de las redes sociales y por lo general generaban mejores resultados con sus campañas. Esto nos ayudará para tener en cuenta este factor en el momento de desarrollar nuestra investigación y entender que los equipos más populares tienen una ventaja sobre los otros y se tendrán que implementar distintas estrategias para la solución de nuestro problema.

El título de la siguiente investigación es “*Social Benefits in Football Marketing*”. (de Mel, Boccardo, 2014). El objetivo principal de esta investigación era proveer evidencia de parte de académicos sobre cómo las interacciones digitales deberían ser consideradas por parte de los equipos de fútbol para generar valor a sus compañías. La metodología implementada consistió en una revisión literaria y data de las redes sociales como Facebook y Twitter. Esta información fue recolectada y evaluada buscando crear un análisis en el cual mostrar la relevancia de las redes sociales en la generación de valor para los equipos de fútbol. Luego de completar la investigación se pudo entregar una fuerte evidencia global en donde los fans percibían la interacción de los equipos en las redes sociales como un beneficio para la marca.

Esta investigación es útil debido a que para poder llegar a responder a la pregunta tendremos que fundamentarla en estudios de este tipo, estudios que resaltan con cifras la relevancia de las redes sociales y los beneficios que traen a los equipos de fútbol. Con estas investigaciones se tendrá un punto de partida para la realización de la investigación, además,



servirá como guía para poder obtener los resultados que se esperan para poder contestar la hipótesis.

## **3. Metodología**

### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación tiene tres tipos de métodos. El primero es el cuantitativo que se basa en hacer un estudio estadístico que permita obtener conclusiones desde el análisis numérico. El segundo es el caso de estudio comparativo en el que se permite tener como referencia un caso de ya resuelto o abordado para conocer qué sirvió y qué falló en otras ligas nacionales e internaciones, así se busca tener en cuenta esa experiencia para resolver un nuevo caso. El tercero es el método cualitativo que se basa en hacer un estudio situacional que permita obtener conclusiones no numéricas.

### **3.2. Diseño metodológico**

#### **3.2.1. Fase 1: Recolección de datos**

##### Actividades

- Diseñar entrevista a aficionados asistentes al estadio.
- Diseñar entrevista a directivos y otros administrativos de los equipos bogotanos.
- Entrevista a aficionados que van a ver a los equipos bogotanos que juegan en la primera división de fútbol.
  - Entrevistar a 30 aficionados de occidental, 30 de oriental y 30 de norte (si es tribuna familiar porque no nos interesa entrevistar a los aficionados de las barras bravas).

- Entrevista a directivos y personas encargadas del mercadeo deportivo digital de estos mismos equipos.
  - Alejandro Revollo: miembro de la junta directiva de Millonarios FC.
  - Juan Andrés Carreño: expresidente y miembro de la junta directiva de Independiente Santa Fé.
  - Eduardo Silva Meluk: ex presidente del Deportivo Independiente Medellín.
- Análisis comparativo cualitativo y cuantitativo de las estrategias digitales de marketing deportivo que usan tanto los equipos de la primera división de la liga colombiana como ligas extranjeras similares.
- Recolección de datos de los estados financieros de los equipos de la primera división del fútbol profesional colombiano de periodos 2017 y 2018 en la Superintendencia de Sociedades

### **3.2.2. Fase 2: Análisis de datos**

- Se realizará un análisis de los resultados de las entrevistas para dimensionar el efecto que tienen las estrategias digitales de marketing deportivo en la situación actual de asistencia a los eventos de fútbol colombiano.
- Analizar los datos de la superintendencia con el objetivo de determinar la importancia de la boletería en los ingresos de los clubes y cuánto invierte cada club en las estrategias digitales de marketing deportivo.

- A partir de las estrategias encontradas en otros países, dar algunas recomendaciones de cómo se pueden implementar estrategias digitales de marketing deportivo para incrementar la asistencia de aficionados a los eventos deportivos.

## 4. Desarrollo

### 4.1. Efectividad de las actuales estrategias de marketing deportivo para atraer aficionados a los eventos deportivos de los equipos de primera división colombiana

Para el desarrollo de el trabajo de investigación se realizó una encuesta con una muestra correspondiente a 134 personas con el propósito de analizar si las estrategias de marketing deportivo implementadas por los equipos de fútbol de la primera división colombiana están siendo efectivas o no para atraer a los aficionados a los estadios. A continuación, presentaremos los resultados obtenidos con su respectivo análisis.

Primero, es importante analizar quiénes fueron las personas que respondieron la encuesta. Como evidencia la gráfica del *Anexo 1*, fueron encuestados 72 hombres que representa un 53,7% y 61 mujeres que representa el 45,5% de los encuestados. Además, la gráfica en el *Anexo 2* muestra el estrato socioeconómico de los encuestados, 77 personas viven en estrato 6 lo cual corresponde al 57,5%, 22 personas en estrato 5 que corresponde al 16,4%, 5 personas en estrato 4 que corresponde al 3,7%, 14 personas en estrato 3 que corresponde a al 10,4%, 12 personas a estrato 2 que corresponde al 9% y finalmente 4 personas a estrato 1 que corresponde a al 3%. También es importante tener en cuenta las edades de los encuestados que se puede ver en la gráfica del *Anexo 3*. El 30,9% de los encuestados, es decir, 38 personas, tenían un rango de edad entre los 16 y los 20 años. Luego, entre los 21 y los 25 años fueron encuestadas 52 personas, que corresponde al 42,3%, este es el grupo más amplio de encuestados. Entre los 26 y 35 años contestaron la encuesta 9 personas que es igual al 7,3% del total. Luego entre 36 y 45 años hubo solamente 3 personas, el 2,4%. Y, finalmente, entre 46 y 61 años contestaron 21 personas que es igual al 17% del

total encuestado. Esto quiere decir que en su mayoría contestaron personas jóvenes de estrato 6. Sin embargo, esto no quiere decir que no haya variedad en el perfil de estas personas: también hay encuestados de todos los estratos y de edades hasta los 61 años.

Luego de conocer el género, el estrato socioeconómico y las edades de los encuestados, pasaremos a analizar los datos que evidencian la relación de estas personas con la primera división de la liga colombiana de fútbol. La primera pregunta que buscaba resolver esta cuestión era qué tanto les importa la liga colombiana de fútbol, estas personas respondieron en una escala del 1 al 5 (siendo 5 el que representaba mayor interés). Como se puede ver en la gráfica del *Anexo 4*, al 26% de los encuestados, 32 personas, no les importa la liga colombiana de fútbol. El 17,9%, 22 personas, escogió el 2 para representar la importancia que le dan a la liga. 27 personas que es el 22% eligieron el 3 porque seguramente no son seguidores de la liga, pero tampoco son indiferentes a ella. Luego, el número 4 lo escogió el 15,5% de los encuestados, esto son 19 personas. Finalmente, aquellos a los que les importa mucho la liga y que escogieron el 5 fueron 23 personas que corresponde al 18,7%. Esto muestra que entre aquellos que encuestamos hay una división entre el interés que tienen de la liga colombiana de fútbol. Hay una gran porción que no les interesa para nada, otros que están en el medio, pero también un grupo significativo que sí les interesa la liga.

Luego de esto, las personas encuestadas respondieron la frecuencia con la cual ven partidos de fútbol de la liga colombiana. Esta pregunta es esencial para nuestra investigación debido a que muestra qué tanto se consume el producto del fútbol colombiano. Como se puede ver en la gráfica del *Anexo 5*, entre los encuestados el 20,9% dijo que ve todas las jornadas de la liga. Por otro lado, de los encuestados el 13,4% ve partidos entre 1 y 2 veces al mes. Solamente el 7,5% ve eventos deportivos de la liga colombiana una vez cada dos meses. Una gran cantidad de los encuestados, el 33,6%, respondieron que sólo ven los partidos

importantes, la final y la semifinal. Pero igualmente un gran porcentaje, el 24,6%, nunca ven partidos de fútbol de la primera división colombiana. Podemos asumir que las personas que respondieron que no les interesa el fútbol colombiano son aquellos que nunca ven los partidos. Asimismo, aquellos que dijeron que les interesa mucho deben ser los que ven todas las jornadas. Por lo tanto, las personas que están en el medio pueden ser una gran oportunidad para los equipos para atraerlos al estadio y a que les guste más la liga. Además, los equipos deben reforzar la fidelidad de los hinchas para que estos no reduzcan su consumo e interés por el fútbol colombiano.

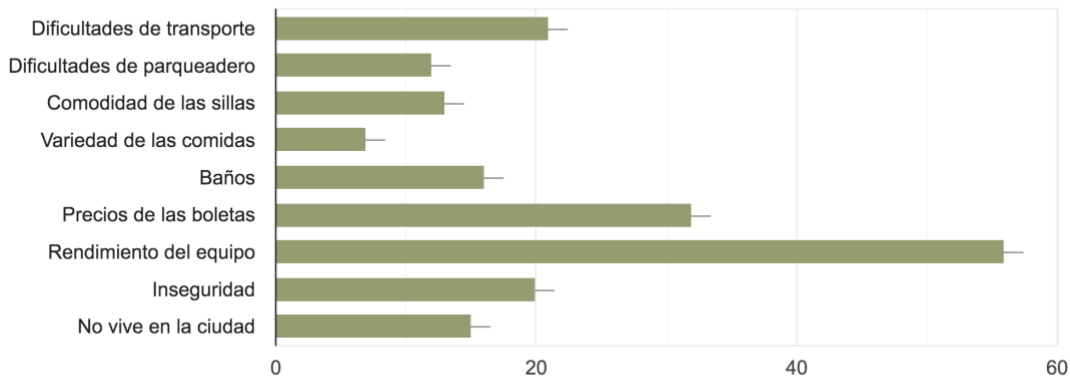
Para propósitos de este estudio, es necesario saber cómo es la asistencia de las personas a los estadios de fútbol. Como se evidencia en el gráfico del *Anexo 6*, al preguntar la frecuencia con la que van a los estadios encontramos que el 45,5% de los encuestados no asisten nunca a los eventos deportivos de la liga colombiana en los estadios. Además de esto, el 31,3% de los encuestados respondió que muy de vez en cuando asisten a los estadios. Luego el 12,3% de los encuestados respondió que sólo se anima a ir al estadio en partidos importantes como una semi-final, final o algún clásico de su equipo. Aparte de esto, sólo el 5,7% de los encuestados va a ver los partidos de fútbol en los estadios una vez al mes, y el 4,9% de las personas asiste a los estadios cada dos semanas. Los resultados que obtuvimos muestran que las personas no quieren asistir a los estadios a si les importe el partido, estos prefieren verlos por otro medio o simplemente no verlos, y esto muestra una falta de interés a la asistencia a los eventos deportivos por parte de las personas.

Por otra parte, en la encuesta realizada también se les pidió a las personas que contestaran cuales eran los factores que más los hacían desistir de ir a los estadios a ver los partidos. Al obtener los resultados, vimos que el factor que más afecta la asistencia a los estadios por parte de los hinchas es el rendimiento del equipo, pero no es el único. Como se

puede ver en la gráfica del a continuación, los factores principales que hacen desistir a las personas de ir a los estadios son, el rendimiento del equipo, los precios de las boletas, la inseguridad y las dificultades de transporte.

#### ¿Qué factores lo hacen desistir de ir al estadio?

134 respuestas



Además, para poder analizar si las estrategias de marketing deportivo actualmente implementadas están siendo efectivas o no para atraer aficionados a los estadios de fútbol de la primera división colombiana se preguntó en la encuesta en cuales redes siguen a los equipos de fútbol. Como se puede ver en la gráfica del *Anexo 8*, el 59,3% de los encuestados no siguen a sus equipos en redes sociales. Esto puede significar que los equipos de fútbol no tienen un buen manejo y uso de las estrategias digitales, debido a que no logran tener “engagement” con las personas. El restante de personas encuestadas respondió que el 30,1% utiliza Instagram, el 16,3% siguen a su equipo en Facebook, y el 15,4% lo siguen en Twitter. Otro aspecto esencial que se preguntó en la encuesta es si tienen la aplicación del equipo al que siguen en el celular. Como se puede ver en la gráfica del *Anexo 9*, el 87% de las personas no tienen la aplicación del equipo en su celular, mientras el 13% si la tienen descargada y la utilizan. Esto evidencia el mal uso que le dan a las estrategias digitales los equipos de fútbol de la primera división colombiana.



Por otro lado, para nuestra investigación, era esencial preguntar con qué frecuencia las personas revisan el contenido que suben los equipos de fútbol a las redes sociales, y, como se ve en el gráfico del *Anexo 10*, el 43,9% de las personas no los siguen en redes sociales, el 17,1% no lo revisan nunca, el 9,8% lo revisan cada 6 meses, el 5,7% lo revisa cada mes, el 10,6% lo revisa cada semana y el 13% revisan el contenido todos los días. Además de esto, en la encuesta también se preguntó cuánto influye las publicaciones que utilizan los equipos actualmente en la decisión de ir al estadio. Los resultados que obtuvimos, como se pueden ver en la gráfica a continuación, evidencian que al 62% de las personas encuestadas no les influye la decisión de asistir a los eventos deportivos de los equipos de fútbol.



Sin embargo, al preguntar en la encuesta ¿cuánto cree que influye el buen uso de estrategias digitales en la decisión de ir al estadio?, los encuestados contestaron muy diferente. Esto se evidencia en la gráfica del *Anexo 12*, debido a que el número de personas a los que no le afectaría esto en la decisión de compra se reduce significativamente.

Al realizar las encuestas se pudo evidenciar que actualmente las estrategias digitales de marketing deportivo de la mayoría de los equipos no están siendo efectivas para capturar la atención de los aficionados, además, no logran incentivar a las personas a ir a los estadios.

Esto se debe a que estos equipos no cuentan con estrategias digitales de marketing deportivo que se caracterizan por ser claras e integradoras.

Por otro lado, al realizar las encuestas se pudo evidenciar que los aficionados están buscando un espectáculo deportivo que cumpla con varios criterios. Al identificar, por medio de las encuestas, los factores principales por los cuales los aficionados desisten de ir al estadio, se pudo ver que están buscando un espectáculo deportivo que cuente con las características que se explicarán a continuación. En primer lugar, es esencial que para el aficionado el espectáculo deportivo sea llamativo, es decir, que el rendimiento del equipo sea atractivo para que los aficionados se sientan incentivados a ver al equipo.

En segundo lugar, los aficionados están buscando que los espectáculos deportivos sean económicamente accesibles. Teniendo en cuenta las encuestas realizadas, se puede ver que los aficionados de los equipos de fútbol de primera división colombiana no asisten a los estadios cuando el precio de la boletería es sumamente alto. En tercer lugar, los aficionados buscan del espectáculo deportivo que tengan facilidad en el transporte. Esto quiere decir, que para los hinchas, el espectáculo deportivo tiene que ser relativamente cerca, y debe ser fácil de acceder.

En cuarto lugar, teniendo en cuenta las encuestas se puede evidenciar que el consumidor o el hincha buscan que el espectáculo deportivo cuente con una certeza de seguridad. Para los aficionados es esencial que no haya ningún tipo de inseguridad que pueda afectarlos a ellos y a sus familiares. Por otro lado, también se pudo evidenciar en las encuestas que los hinchas buscan que el espectáculo deportivo se juegue dentro de un ambiente cómodo. Esto quiere decir que para los aficionados, la comodidad del estadio y la infraestructura juegan un papel fundamental para su decisión de asistir a los estadios.

Al haber identificado lo que están buscando los aficionados de los espectáculos deportivos, nos pudimos dar cuenta que actualmente no se están cumpliendo estas características en la primera división en el fútbol colombiano. Teniendo en cuenta las respuestas de las encuestas se puede ver que los aficionados no están encontrando lo que quieren tener en un espectáculo deportivo, esto hace que las personas no estén incentivadas para asistir a los eventos deportivos de los equipos de la primera división colombiana.

## **4.2. Importancia tanto cualitativa como cuantitativa, de la asistencia a los eventos deportivos para los equipos de fútbol de primera división colombiana**

Para el desarrollo de esta investigación es esencial determinar la importancia, tanto cualitativa como cuantitativa, de la asistencia a los eventos deportivos para los equipos de fútbol de la primera división colombiana. Esto se debe a que esto legitima y establece la relevancia de realizar un análisis sobre este tema: si determinamos que la asistencia en los estadios influye en gran medida en el equipo entonces nuestra investigación podrá mejorar aspectos desde el rendimiento y la situación financiera hasta la popularidad y el valor general de una empresa de fútbol.

Primero, es importante analizar los datos cuantitativos encontrados. En primer lugar, se realizó una búsqueda de los estados financieros de la liga colombiana de fútbol de los años 2017 a 2018 en la superintendencia financiera en donde se desglosa la información por equipos y por categorías. Esto permitió determinar la importancia que tiene la taquilla y la venta de boletería en los ingresos de los equipos. Como se puede ver en la tabla que corresponde al *Anexo 17*, en el 2017 la venta de boletería representó la segunda cuenta más importante mientras que en el 2018 representó la cuenta más importante con un peso del ingreso del 19,7% del total de los ingresos de los equipos en el 2018, que corresponde a un total de aproximadamente 96 mil millones de pesos -cabe resaltar que esto es un valor del total de todos los equipos de la primera división-. Según este dato, la venta de boleterías actualmente representa el factor más importante de los ingresos de los equipos de fútbol.

Además del dato encontrado en la superintendencia, se realizaron diferentes entrevistas con miembros de las juntas directivas de tres equipos de fútbol de la primera

división colombiana, Millonarios FC, Independiente Santa Fé y Deportivo Independiente Medellín. Esto, con el objetivo de entender desde su experiencia y conocimiento, los retos y las estrategias implementadas por los equipos. En estas entrevistas se pudo conocer la importancia que le dan a la asistencia los dirigentes de los equipos de fútbol. Alejandro Revollo, miembro de la junta directiva de Millonarios desde el año 2014, dijo que:

Eso es fundamental para los equipos por varias razones; desde el punto de vista económico es esencial. Si bien es cierto que las utilidades de un equipo de fútbol nunca dependen únicamente de la taquilla y boletería, igualmente son un ingreso muy importante porque por lo menos normalmente alcanza a cubrir gastos de operación del equipo. (...) El peso % de la boletería en los ingresos es muy significativo, con decirte que cuando el equipo no clasifica a las siguientes fases de los torneos, como sucedió el semestre pasado, se pierde entre 3 mil millones y 4 mil millones de pesos, y eso es debido a que cuando el equipo no clasifica, no se recibe los ingresos de taquilla de los partidos que obviamente no se van a jugar, pero los gastos administrativos y los salarios se mantienen igual (Revollo, 2020).

Esto demuestra que los directivos de los equipos conocen la importancia que aporta cuantitativamente la venta de boletería y la taquilla. Teniendo esto en cuenta, es coherente establecer que para Millonarios la venta de boletería y la asistencia al estadio es un factor fundamental en la economía y el aspecto financiero del club. Por otro lado, Juan Andrés Carreño, expresidente de Independiente Santa Fé y actual miembro de la junta directiva, establece que, “Es muy importante pero más allá de la taquilla y de los patrocinadores, la subsistencia de un equipo en Colombia depende de la venta de jugadores y de la participación en torneos internacionales” (Carreño, 2020). Esto permite establecer que el punto de vista de un equipo puede ser muy distinto a otros equipos, en este caso, Carreño explica que para

Santa Fé hay otros aspectos que pueden llegar a ser más relevantes con respecto a la situación financiera del equipo. Al establecer que el aspecto más importante para el equipo es la venta de jugadores y la participación en los torneos internacionales, está ilustrando que la asistencia a los estadios no es tan relevante para su equipo como para otros. Por su parte, Eduardo Silva Meluk, expresidente y miembro de la junta directiva de Deportivo Independiente Medellín, explica que la venta de boletería:

Es un valor muy significativo en los ingresos del equipo. Aparte de esto, gracias a esta estrategia tuvimos un incremento en el ingreso de patrocinadores de 5 mil millones de pesos al semestre, pasó de ser 2 mil millones a 7 mil millones porque los patrocinadores querían ser parte del equipo debido a que más gente nos veía jugar. (Silva, 2020)

Teniendo esto en cuenta, la venta de boletería no solo representa un valor directo en dinero para los equipos, sino también un valor agregado que puede llegar a afectar otros aspectos del equipo como son los ingresos por patrocinio. Al tener en cuenta las tres opiniones, se puede concluir que la venta de boletería es un factor muy relevante en la economía de los equipos de fútbol. Sin embargo, la importancia que le dan las directivas de los equipos difiere entre estos por factores que analizaremos más adelante.

Ahora, se pasará a analizar los datos cualitativos encontrados a partir de las entrevistas mencionadas anteriormente. En esta parte el aspecto más importante que se logró identificar es lo que implica un estadio lleno para el rendimiento de un equipo. En primer lugar, Revollo dijo que la asistencia, “desde el punto de vista anímico de los jugadores, es esencial. A los jugadores de un equipo les afecta inmensamente cuando ven que están jugando para un estadio desocupado.” (Revollo, 2020) Asimismo, Silva concuerda con Revollo al decir que la asistencia “Es muy importante para el equipo porque el hecho de tener una alta asistencia en

el estadio le da una energía distinta al equipo, hay más compromiso y de una manera u otra, afecta positivamente al equipo.” (Silva, 2020) Y luego también apunta que: “el hecho de tener tanta asistencia en el estadio le da una energía distinta al equipo, hay más compromiso y de una manera u otra, afecta positivamente al equipo”. (Silva, 2020) Con todo esto, se puede concluir que, para las directivas de los equipos de fútbol de primera división colombiana, existe algo intangible que incide en el ánimo de los jugadores de un equipo que eventualmente podría influir en el rendimiento general de un equipo. Aparte de esto, un estadio lleno puede generar un ambiente emocionante que puede que la experiencia de los espectadores sea única, y por eso quieren tener una asistencia constante a lo largo de las temporadas.

Teniendo en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo expuesto previamente, es posible concluir que la asistencia de hinchas a los eventos deportivos de los equipos de fútbol de primera división colombiana afecta sustancialmente tanto a la parte económica del equipo, como a la parte anímica de la experiencia deportiva -para jugadores y espectadores-.

### **4.3. Causas principales por las cuales las personas asisten o no asisten, a los estadios de fútbol de la liga profesional colombiana**

Después de determinar por qué nuestra investigación es relevante y la importancia que tiene la asistencia de los hinchas a los estadios para los equipos de fútbol de la liga profesional colombiana, es necesario identificar las causas por las cuales las personas asisten o no asisten a los estadios de fútbol de la liga profesional colombiana. Se encontraron cinco causas principales que influyen en la asistencia de hinchas a los estadios de fútbol: la seguridad, el rendimiento del equipo, los horarios de los partidos, la cultura y factores externos. El siguiente análisis está basado principalmente en los resultados adquiridos mediante las entrevistas a los tres directivos mencionados anteriormente.

El primer factor que se analizará es el de la seguridad en los estadios y cómo esto influye en la asistencia de los hinchas a los eventos deportivos. Una de las razones por las que los estadios suelen ser inseguros o percibidos como inseguros son las barras bravas de los equipos. Según Revollo, en Millonarios:

Hemos tenido que afrontar problemas muy serios como ha sido el tema de las barras bravas, en donde nosotros en un momento determinado preferimos sacrificar asistencia por sanear lo que estaba sucediendo, por brindar seguridad al no permitirle la entrada al estadio a este grupo de hinchas. El tema de las barras bravas era un tema de unas dimensiones enormes no sólo por la seguridad, sino porque estas barras bravas tenían un negocio de microtráfico de estupefacientes al interior del estadio. (Revollo, 2020).

Esto quiere decir que los directivos de los equipos de fútbol entienden el tema de las barras bravas como una razón principal por la cual los hinchas se abstienen de participar de



los eventos deportivos. Además de esto, se ve que los equipos tratan de tomar medidas y realizar estrategias para poder resolver este problema. Es evidente que para los clubes es una prioridad que sus hinchas se sientan seguros al ir al estadio y que este no sea un factor para abstenerse de ir. Más adelante se realizará un análisis de la estrategia tomada por Millonarios ya que es esencial analizar las decisiones que Millonarios ha tomado para llenar el vacío - económico y presencial - que ha dejado la expulsión de las barras bravas del Campín.

Revollo también establece que, en los países con problemas similares de barras bravas como México, Argentina y Brasil, “se ha controlado de manera más eficaz a las barras bravas y se ha logrado darle a los hinchas una sensación de seguridad que afecta positivamente a la asistencia del estadio” (Revollo, 2020). Haciendo un análisis comparativo con el entorno latinoamericano también se puede determinar que las barras bravas principalmente son un factor negativo para los clubes y los demás hinchas. Las barras bravas es sólo uno de los aspectos que hacen que un hincha sienta miedo de ir al estado, la abolición de estas permite que los aficionados se incentiven a comprar una boleta e ir a apoyar a su equipo.

El segundo factor que se encontró que influye en la decisión del público de asistir o no al estadio es el rendimiento del equipo. Según Revollo, un factor fundamental que afecta negativamente la asistencia de los hinchas a los eventos deportivos, “son los resultados del equipo, cuando el equipo va bien los hinchas asisten a los partidos, pero cuando no va muy bien, obviamente los hinchas se abstienen (...) pero la verdad es que Millonarios tiene una hinchada bastante fiel” (Revollo, 2020). Teniendo en cuenta que Millonarios es un equipo con una hinchada con esta característica, es importante ver qué dicen los directivos de otros equipos. En el caso de Santa Fé, Carreño establece que:

Es evidente que la asistencia en promedio de los hinchas del equipo ha incrementado a los últimos años, pero únicamente porque hemos jugado fases más importantes,

hemos llegado a finales y ganado títulos, y nuestro rendimiento, ha sido por lo general, bueno. Entonces, como explicaba anteriormente, yo soy partidario y considero que la asistencia al estadio es directamente proporcional a los resultados (Carreño, 2020).

Al ver esto, se puede concluir que, para los directivos de los equipos de fútbol de la liga profesional colombiana, la asistencia se ve claramente reflejada en el desempeño del equipo en la liga y los torneos. Esto significa que, en la mayoría de los casos, las estrategias que se pueden realizar para atraer aficionados a los estadios pueden ser insuficientes si la parte deportiva no se desempeña satisfactoriamente. Además de esto, es esencial tener en cuenta el panorama latinoamericano. Revollo indica que “otro factor que es indiscutible que hace que la asistencia sea mayor en países como México, Argentina y Brasil es que la calidad del fútbol es superior a la de acá, esto atrae a una mayor cantidad de personas a los estadios” (Revollo, 2020). Esto representa una realidad que se puede ver a lo largo de los años y que permanece en distintos países: al tener una liga más competitiva con mayor inversión y mejores jugadores, se tiene un producto más atractivo para sus consumidores.

El tercer factor que se analizará con el fin de determinar las causas por las cuales un hincha decide asistir al estadio o abstenerse de comprar una boleta son los horarios en que se juegan los partidos. En la liga colombiana, los horarios empezaron a modificarse para que los ratings de la televisión mejoraran. Por lo tanto, muchas veces los horarios de los partidos eran “incómodos” y hacían que los hinchas escogieran ver los partidos desde su casa en vez de ir a apoyar al equipo al estadio. Según Revollo, estos horarios que se imponen:

Varían de una manera absolutamente arbitraria por cuenta de la televisión, entonces cuando a ti te ponen un partido un domingo a las 9 de la noche te afectaron. Porque obviamente el volumen de gente que va al estadio es significativamente menor que

cuando el partido era a las 3:30 de la tarde como tradicionalmente lo hacían” (Revollo, 2020).

Además de esto, Silva concuerda en que este es un aspecto fundamental por el cual las personas se abstienen de participar en el evento deportivo: “Cuando nos ponían a jugar el domingo a las 8 de la noche nadie quería ir, todo el mundo quería estar en su casa” (Silva, 2020). Esto demuestra que los horarios de los partidos son un factor que no pueden controlar los equipos y que influye negativamente en el volumen de asistencia a los partidos de todos los equipos, indiscriminadamente.

Nuevamente, Revollo hace un análisis comparativo con el contexto latinoamericano, estableciendo que:

“Por otro lado, el tema de la televisión en países como México o como Argentina está mucho más reglamentado a favor de los equipos. Aquí en la liga colombiana es como un juego bastante arbitrario: si bien es importante el ingreso por televisión, todavía siendo inequitativo y tiene un elemento que es nefasto y es que en Colombia varían mucho los horarios de los partidos, poniéndolos en horas no comunes que hace que los hinchas no estén motivados para ir al estadio” (Revollo, 2020).

Teniendo esto en cuenta, este es un aspecto que afecta negativamente a los equipos debido a que se “sacrifica” asistencia en los estadios por tener un mayor rating en el canal deportivo. Además, esto afecta económicamente a los equipos porque tienen menor ingreso por taquilla, pero a la Dimayor y a los canales de televisión les beneficia. Esto es una situación que no ocurre en otros países y que afecta negativamente el fútbol profesional colombiano.

El cuarto factor que influye en la asistencia del público a los estadios de fútbol es la cultura de los colombianos como aficionados de este deporte. Respecto a este factor se encontraron dos elementos que hablan sobre la cultura deportiva en Colombia: por un lado, en otros países hay una cultura de apoyo al equipo mientras que los colombianos normalmente exigen resultados más no creen que su participación deba ser incondicional. Por otro lado, en Colombia hay una cultura de asistir sólo a los partidos importantes como lo son los clásicos o las semifinales y finales, los demás partidos tienen muy baja asistencia. Respecto al primer elemento Carreño dijo:

Yo considero que un aspecto fundamental es la cultura que tiene el hincha en Colombia. En otros países es una relación de apoyo diferente porque las personas sienten que al acompañar a su equipo y asistir al estadio, están apoyando económicamente a su equipo generando beneficios. Eso no pasa en Colombia, el hincha sólo paga cuando tiene alguna certeza de que su equipo va a ganar, es por eso que no hay tantos hinchas en los estadios. (...) Aparte de esto, yo creo que puede ser más porque en Colombia sólo llenamos el estadio cuando se ganan los títulos, en cambio en estos países hay una cultura de apoyar al equipo para poder ayudarlo y que eventualmente puedan mejorar su desempeño (Carreño, 2020).

Carreño lo explica claramente: en Colombia no compramos una boleta para un partido porque queramos apoyarlo económicamente o porque la hinchada sea fiel en las buenas y en las malas. En este país el hincha va al estadio cuando a su equipo le va bien, cuando lo más seguro es que se vaya a ganar. Esto se vuelve una relación jerárquica y no de apoyo recíproco entre el aficionado y el club.

Como se mencionó anteriormente, el segundo elemento para este factor cultural es que el aficionado en Colombia tiene una cultura de partidos importantes. Es decir, que hay

una diferencia significativa entre la cantidad de aficionados que asisten a partidos con poca importancia a los que asisten a finales, semifinales o a clásicos. Carreño lo explica en el contexto de Independiente Santa Fé cuando explica que:

Santa Fé tiene una característica y es que tiene alrededor de 10 mil aficionados que están en las buenas y en las malas. Sin embargo, es un equipo que sólo llena el estadio cuando llegamos a las finales y, aunque parezca increíble, malacostumbramos a los hinchas a ir al estadio porque hemos tenido mucho éxito en los últimos 20 años, entonces cuando el equipo no va muy bien y los resultados no son los mejores, no va casi nadie (Carreño, 2020).

Aunque este punto que resalta Carreño también sea relevante para el factor de rendimiento del equipo, se incluye en el punto de cultura porque demuestra que los clásicos también son un factor determinante para que los hinchas asistan. Así que lo que ellos esperan es principalmente una experiencia emocionante que radica en la importancia del partido o del rival. Por su parte, Silva dice que:

Durante mi tiempo como presidente hicimos un estudio y contratamos a gente de estadística, y nos dimos cuenta que en Colombia el promedio de asistencia a los estadios es de 12 mil personas, teniendo partidos como DIM vs Nacional que el Atanasio Girardot se llena, mientras que otros partidos como DIM vs Boyacá Chicó sólo vienen 8 mil personas. En los clásicos y en las finales todo el mundo llena el estadio (Silva, 2020).

El hecho de que Silva haya dicho esto demuestra que este factor no solo afecta a Independiente Santa Fé sino también a otros equipos. Por eso se puede afirmar que no es un problema cultural de un equipo sino del colombiano. Sin embargo, vale la pena resaltar que Revollo no identificó este problema porque él defiende que la hinchada de Millonarios es

muy fiel. Pero esta es una excepción y lo más común en la liga de fútbol profesional colombiano es lo que ocurre con Santa Fé y Deportivo Independiente Medellín.

El quinto factor que afecta el volumen de la asistencia en los estadios de los equipos de fútbol de la primera división colombiana se denominó como “factores externos”. En primer lugar, se puede evidenciar que la economía juega un rol importante en la asistencia de los hinchas porque afecta de manera directa la capacidad de pagar una boleta de un partido. Según Carreño, “la economía en general es un factor principal que hace que los hinchas vayan o no al estadio, si la economía en general está mal, los hinchas no van” (Carreño, 2020). De esta misma manera, Revollo establece que “otro factor fundamental ha sido la misma situación económica que ha afectado a la gente” (Revollo, 2020). Partiendo de estos análisis, se puede evidenciar que, al igual que una empresa común y corriente, los equipos de fútbol se mueven acorde a la economía, y como estos ofrecen un servicio (espectáculo deportivo), se ven afectados si las personas no tienen el músculo financiero para comprar una boleta para asistir al estadio.

En segundo lugar, un factor externo que afecta el volumen de asistencia de los hinchas a los eventos deportivos son los costos de arrendamiento de los estadios. En la mayoría de las ligas alrededor del mundo, los estadios de fútbol son propiedad de los equipos, a diferencia de estos, en la liga profesional colombiana, el único equipo que cuenta con un estadio propio es el Deportivo Cali. El resto de los equipos arriendan los estadios municipales a un costo significativo. Revollo, al realizar un análisis con algunos países latinoamericanos, establece que un elemento que afecta mucho en comparación a estos países como México, Argentina y Brasil son:

Los costos de arrendamiento de los estadios, en el caso específico de Bogotá es ridículo, lo que cobra el distrito a Millonarios y a Santa Fé por utilizar El Campín es

un monto absolutamente desproporcionado, esto genera que los equipos tengan un mayor costo. Por consiguiente, para contrarrestar esto, los equipos le suben los precios a las boletas, lo que genera un problema para los aficionados, debido a que se les hace más difícil asistir a los estadios con regularidad (Revollo, 2020).

Al ver esto, es esencial tener en cuenta que la manera en la que los equipos tratan de contrarrestar los costos de arrendamientos de los estadios puede variar, sin embargo, una manera común es elevar un poco los precios, y esto genera una dificultad económica para los hinchas de los equipos de fútbol. Este es un factor externo que los equipos no pueden manejar, debido a que es específicamente el distrito el que decide los precios del contrato de arrendamiento.

Al analizar las causas por las cuales las personas asisten o no asisten a los estadios de fútbol de la liga profesional colombiana se puede ver que muchos son varios los factores que influyen, sin embargo, para las directivas de los equipos hay algunos que tienen un peso mayor que otros. Partiendo de la investigación y las entrevistas realizadas a los directivos de los equipos de fútbol, se pudo evidenciar que el principal factor que hace que las personas se abstengan de participar de los eventos deportivos en los estadios es el rendimiento del equipo. No obstante, también afectan el resto de los factores mencionados previamente, pero el que mayor impacto tiene en la asistencia son los resultados de los equipos.

#### **4.4. Identificación del uso que le están dando o podrían darle los equipos de primera división a las estrategias digitales de marketing deportivo para incentivar a sus aficionados a que asistan a los estadios**

Habiendo establecido la relevancia de nuestra investigación para la liga de fútbol profesional colombiano y las razones por las cuales las personas asisten o se abstienen de ir a los partidos de fútbol en Colombia, se pasará a la parte central y más importante de nuestra investigación: Identificar el uso que le están dando o podrían darle los equipos de primera división del fútbol colombiano a las estrategias digitales de marketing deportivo para incentivar a sus aficionados a que asistan a los estadios. Primero, se establecerá la situación actual de los clubes en relación con las estrategias digitales de marketing deportivo que se han implementado en los últimos años. Para esta parte, se utilizarán las entrevistas con los tres directivos de los clubes y también una entrevista con un experto en estrategias digitales de marketing. Luego, se analizarán algunas posibles estrategias digitales de marketing deportivo que se pueden implementar en un futuro en los clubes de fútbol.

En primer lugar, es esencial tener en cuenta lo que están realizando actualmente las empresas con las estrategias digitales de marketing, para después enfocarse en las empresas del fútbol profesional colombiano. Para realizar esta investigación, se entrevistó a Maximilian Beck, profesor del CESA de Media Management e integrante de la empresa Uberflug, una empresa que se enfoca en realizar asesoría de digital marketing y también ofrecen productos como: Virtual Reality Influence Marketing, Geo-Contextual Campaigns & Analytics, Websites y Apps. Según Beck,



Estamos casi intoxicandonos con esa palabra: hablando de big data, montando páginas web, pensando en aplicaciones, pero una cosa es hablarlo y otra cosa es hacerlo y creo que el problema es este: que siempre ha sido hablado, siempre ha sido una prioridad en la mente de la gente, todos lo queremos, pero no lo ejecutamos de manera efectiva teniendo en cuenta unos objetivos específicos (Beck, 2020).

Esto demuestra que las empresas están pensando en utilizar estrategias digitales y realizar una transformación digital, sin embargo, las empresas no ejecutan bien estas estrategias, ni se enfocan en utilizarlas de manera correcta, basándose en objetivos previamente definidos. Max Beck establece su percepción del problema que tienen actualmente las empresas en la búsqueda de la transformación digital, pero aparte de esto, explica desde su experiencia laboral lo siguiente: “no te imaginas la cantidad de empresas que me están buscando porque supuestamente tienen su estrategia digital y la gente viene a mi oficina y me doy cuenta de que no tienen ni idea de qué son estrategias digitales” (Beck, 2020). Esto evidencia que las empresas no tienen una planeación estratégica para poder implementar efectivamente las estrategias digitales y realizar una exitosa transformación digital.

Por otro lado, Beck explica en la entrevista que a su empresa lo contactó Independiente Santa Fé para realizar un proyecto que se basaba en crear una experiencia en realidad virtual para que los fans vieran el camerino del equipo con gafas de realidad virtual. Según Beck, este proyecto tuvo un problema y es que “la gente no tenía gafas de realidad virtual hace tres años entonces el proyecto fue innovador, pero no masivo” (Beck, 2020). Este ejemplo evidencia que algunas empresas, en este caso Santa Fé, no realiza una planeación previa de las estrategias digitales, por consiguiente, estas estrategias no llegan a ser efectivas.

Además de esto, Beck también explica un proyecto que se intentó realizar con la Dimayor que se basaba en crear:

Una experiencia de realidad aumentada para los tiquetes de los partidos y a través de una app, daba información en realidad aumentada al poner el teléfono sobre la entrada. Al hacer esto, las personas participan para ganar un premio. Esta estrategia fue importante porque sirve únicamente cuando la gente va físicamente al estadio. Sin embargo, esta estrategia no fue muy efectiva porque no fue masivo. Además, cambió al otro mes el presidente de la federación y el nuevo otro presidente no quiso hacer más eso, entonces la iniciativa se perdió (Beck, 2020).

Partiendo de esto, se puede evidenciar que muchas empresas no le dan la importancia necesaria a las estrategias digitales de marketing para poder llegar a tener beneficios puntuales en la empresa. Esto refleja lo que indicaba anteriormente Max Beck, al establecer que las empresas dicen que quieren realizar una transformación digital y utilizar estrategias digitales, sin embargo, no las ejecutan de una manera correcta. Por otro lado, se evidencia que la estrategia implementada por Max Beck pudo haber sido efectiva, pero no se llevó a cabo de manera constante, lo cual perjudicó negativamente la estrategia.

En segundo lugar, para entender la situación actual de lo que están haciendo las empresas con las estrategias digitales de marketing, es pertinente tener en cuenta las estrategias realizadas por los equipos de fútbol de la primera división colombiana para atraer un mayor volumen de hinchas a sus estadios. En el caso de Millonarios, se realizó una estrategia que se basaba principalmente en incentivar a los hinchas a ir al estadio al arreglar el problema que se tenía con las barras bravas y promover la seguridad en el estadio. Según la entrevista con Revollo, la junta directiva de Millonarios se enfocó en subirle los precios de

las boletas de las localidades Norte y Sur, donde se ubican normalmente las barras bravas. Luego, el equipo tomó la decisión de implementar una estrategia que se basaba en:

Volver esas tribunas que eran de barras bravas, de violencia y de narcóticos, por la Tribuna Familiar. Esta iniciativa se basaba en invitar a familias con niños pequeños a que ocuparan las tribunas previamente utilizadas por las barras bravas a precios mucho más baratos, pero significativamente más alto a los que se les cobraba anteriormente a las barras bravas (Revollo, 2020).

Esta estrategia otorgaba una mayor seguridad en el estadio y además incentivaba a las personas a ir con la familia. Además de esto, el resto de los hinchas sentían una sensación de tranquilidad y seguridad que también los incentivaba para asistir a los estadios para brindar apoyo a su equipo. Sin embargo, es esencial tener en cuenta que esta estrategia fue difundida por medio de redes sociales. Desde la cuenta oficial de Millonarios Fútbol Club en Twitter, se realizó un video de 55 segundos, en donde se informaba a la hinchada que iba a utilizar los espacios de la tribuna norte y sur para la tribuna familiar, y tuvo un alcance de 11 mil reproducciones. Es importante resaltar que, aunque se promociona la estrategia a través de sus medios digitales, no llegó a capturar la atención de forma masiva.

Aparte de esta estrategia, según Revollo, la junta directiva de Millonarios ha:

Intentado mejorar el marketing deportivo del equipo a través de herramientas como la página web y las redes sociales. En estos últimos años se crearon la página oficial de Millonarios y la app de Millonarios. Evidentemente, yo considero que se ha hecho muy superficialmente, no ha sido producto de una estrategia muy rigurosa, sino ha sido muy “in-house” (Revollo, 2020).

Esto quiere decir que las estrategias digitales de marketing se han creado de manera descuidado, sin tener un plan de mercadeo profundo, profesional y sistematizado. Esto ha hecho que las estrategias no alcancen un público masivo ni que se explote todo el valor y el alcance que pueden tener. Esto se relaciona con lo que ya se citó de la entrevista a Max en donde dice que los dirigentes de las empresas creen que están implementando estrategias digitales de marketing pero en realidad no lo están haciendo correctamente. Usar redes y tener página web no significa que una organización tenga una estrategia de mercadeo digital. Pero en el caso de Millonarios, como dice Revollo,

Hemos utilizado muy “in house” el mercadeo digital, pero más enfocado a hacer el “llamado al hincha” sobre la base de la historia de Millonarios y del sentimiento del hincha por el equipo. Como te digo, esto no ha sido muy exitoso debido a que nunca hemos tenido el problema de tener un descenso dramático de la asistencia (Revollo, 2020).

Es decir, Millonarios tiene una hinchada tan fuerte que no sienten la necesidad de implementar correctamente estas estrategias. Sin embargo, Millonarios es un equipo privilegiado en ese sentido, por lo que esta no es una actitud que puedan asumir otros equipos de la liga. Además, hay ciertos momentos en los que sí se beneficiaría Millonarios, como al comunicarle masivamente a su público los cambios que implementa el equipo, como la tribuna familiar.

Teniendo en cuenta estas estrategias mencionadas previamente, es importante ver lo que han hecho otros equipos de la liga profesional colombiana. Juan Andrés Carreño, indica que Independiente Santa Fé ha “intentado hacer proyectos con el grupo de Marketing como las estrategias con los abonos; también hemos tratado de promocionar con medios digitales abonos familiares y abonos jóvenes, cuyo precio es menor” (Carreño, 2020). Esta estrategia

claramente sirve como un medio para incentivar a los hinchas a abonarse, al ofrecer un precio más bajo a cierto grupo de personas como jóvenes y familias, se incrementa el número de aficionados que asisten a los partidos. Aparte de esto, es esencial tener en cuenta que el equipo realizó la promoción de esta estrategia a través de su página web y sus cuentas en las redes sociales. El rango de edades que se estableció fue de los 14 a los 22 años, incentivando a este grupo de personas a empezar a seguir al equipo, desde las primeras etapas de su vida.

Por otro lado, Carreño indica que es muy importante para el equipo el marketing deportivo y el uso de las estrategias digitales, y cuentan con una estrategia llamada Soporte Santa Fé. Esta estrategia se basa en una cuenta en redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter, en donde se realiza soporte y atención a los hinchas del equipo, aparte de esto, en esta cuenta se informan novedades del equipo y se realizan promociones para los abonos y la boletería de los partidos. Sin embargo, Carreño establece que “no ha habido un factor diferencial desde la perspectiva del marketing para lograr el objetivo de aumentar los promedios de asistencia en los partidos. Para todos los equipos esto ha sido muy retador” (Carreño, 2020). Esto quiere decir que las directivas de algunos equipos consideran que la labor que se ha realizado con respecto a las estrategias digitales en el marketing deportivo no ha sido la más eficiente, debido a que no se ha establecido como objetivo específico, incrementar la asistencia a los estadios de los equipos de fútbol de primera división colombiana.

El equipo que ha realizado las estrategias digitales de marketing deportivo ha sido Deportivo Independiente Medellín. En la entrevista con Eduardo Silva Meluk, explicó que durante su presidencia se implementó una estrategia que tenía como único fin atraer mayor volumen de hinchas a su estadio. Lo primero que hizo la directiva del equipo fue realizar una planeación financiera que se basaba en determinar el valor mínimo de ingresos por boletería

que necesitaban al semestre para poder contrarrestar los gastos. Al encontrar ese valor, los directivos de Medellín realizaron una estrategia que se basaba en lo siguiente:

Promocionar por los medios digitales la venta de las boletas para abonados. (...) estábamos ofreciendo por el precio de 1 boleta, todos los partidos de la temporada regular. Esta promoción tenía unas condiciones importantes; primero, se tenían que vender hasta llenar el estadio, o se devolvía la plata y no había promoción, y la segunda condición era que una persona no podía faltar más de 2 veces al estadio porque sino perdía sus boletas del resto de la temporada (Silva, 2020).

Esta estrategia claramente hacía que el volumen de asistencia incrementara, y según dijo Silva, “Apenas sacamos las promociones, después de 5 días no había ninguna boleta disponible, se vendieron absolutamente todas” (Silva, 2020). Esto demuestra lo efectivo que puede llegar a ser una estrategia de marketing deportivo. Es esencial tener en cuenta que, durante la presidencia de Eduardo Silva, el Deportivo Independiente Medellín incrementó su asistencia significativamente. Como se puede ver en la gráfica que corresponde al *Anexo 19*, la asistencia pasó de 9,210 personas en promedio por partido en el torneo apertura del 2014 (antes de implementar la estrategia) a 33,379 personas en promedio por partido en el torneo finalización del 2014. Esto quiere decir que la estrategia implementada por el Deportivo Independiente Medellín, que tenía un fuerte componente de estrategias digitales de marketing, fue efectiva e hizo que 24,169 personas más asistieron al estadio, más de tres veces la cantidad de personas que asistían antes. Sobre esto Silva completó que:

Para el equipo son muy importantes estas estrategias porque nos ha dado frutos. Esta estrategia duró desde finales del año 2014 hasta finales del 2017, llegando a ser campeón 1 vez, subcampeón 2 veces y semifinalistas 1 vez durante este lapso, además de tener una asistencia de las mejores del país (Silva, 2020).

Es decir, que las estrategias digitales no solo funcionaron en este caso para llenar los estadios, sino que también fueron un factor que mejoró el rendimiento del equipo. Esto apoya la idea de que un estadio lleno es una variable que anímicamente afecta significativamente a los jugadores y puede llegar a ser determinante en los resultados que obtiene el equipo.

Partiendo de lo anterior, es esencial tener en cuenta que la estrategia de marketing deportivo tiene que ir acompañada de una estrategia digital. En el caso de la estrategia del Deportivo Independiente Medellín, se promociona a través de su página web y sus cuentas en redes sociales. Según Silva, estas herramientas digitales fueron esenciales durante la promoción porque realizaron, “a través de las plataformas virtuales realizamos unos videos llamados “Videos del Presi”, que eran unas peliculitas que incluía a las directivas, a los jugadores y a mí. Esto hacía que la gente se animara y se siguiera abonando” (Silva, 2020). Estos videos fueron la clave para que las personas se informaran y se enteraran de la promoción, y como dice Silva, “fueron esenciales las estrategias digitales como las redes sociales para promocionar todas las ofertas que teníamos en planeadas” (Silva, 2020). Esto demuestra la importancia que le puso la directiva del Medellín a las estrategias digitales y, gracias a esto, lograron tener varias mejoras en su desempeño tanto deportivo como económico.

A partir de esto, se puede evidenciar que, en una empresa como un equipo de fútbol, las herramientas digitales de marketing deportivo son esenciales para poder incentivar a un mayor de personas a que asistan a sus eventos deportivos. Como Silva establece que “esas estrategias son la principal herramienta para lograr aumentar la asistencia. Creo que no hubiéramos logrado nada si no hubiéramos usado una excelente comunicación y haber creado cosas distintas a partir de las estrategias digitales” (Silva, 2020), la efectiva utilización de las

estrategias digitales es esencial para poder alcanzar el objetivo de tener un mayor volumen de asistencia en los partidos.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se puede establecer que la situación actual se basa en una relación importante entre el uso actual de estrategias digitales de marketing deportivo y el desempeño del equipo tanto económico como deportivamente. Teniendo como ejemplos a equipos como Santa Fé y Millonarios que no les dan actualmente la importancia necesaria a las estrategias digitales de marketing deportivo, y viendo los resultados obtenidos después de realizar la estrategia del Deportivo Independiente Medellín, se puede evidenciar que los equipos que le dan mayor importancia a estas estrategias tienen mejores resultados en sus objetivos.

Después de haber definido la situación actual de los clubes en relación con las estrategias digitales de marketing deportivo que se han implementado en los últimos años, se pasará a analizar algunas posibles estrategias digitales de marketing deportivo que se pueden implementar en un futuro en este tipo de empresas.

En primer lugar, es esencial tener en cuenta lo que consideran que se puede hacer, con las estrategias digitales en el ámbito del marketing deportivo, las directivas de los equipos de fútbol. Según Alejandro Revollo, miembro de la junta directiva de Millonarios Fútbol Club, la correcta implementación de las estrategias digitales “tiene un papel muy importante. Ahora en las actuales circunstancias frente al COVID-19 y el confinamiento, el marketing digital ha sido sumamente importante porque sirve como herramienta para la venta y promoción de productos” (Revollo, 2020). Esto evidencia, frente a la contingencia actual de la crisis mundial del COVID-19, que las directivas de los equipos de fútbol necesitan realizar un buen uso de estas estrategias digitales, para así poder garantizar una estabilidad financiera al



vender, de forma masiva, sus productos. Aparte de esto, Revollo indica que las estrategias digitales son útiles:

En especial para el Fútbol, (...) estamos enfrentados a una situación muy compleja y a la vez muy retadora. Es muy compleja porque sabemos que el fútbol en Colombia va a volver a partir de Julio o Agosto, muy posiblemente sin público. Obviamente esto es retador en el sentido de que te obliga como organización a ajustar ciertos elementos que anteriormente eran muy comunes. Por otro lado, cuando todo vuelva a la normalidad, estas estrategias son esenciales para incentivar a la gente a que vuelva al estadio, porque la gente va a quedar con temores de la aglomeración de personas, entonces se tendrá que ejecutar una buena estrategia para incentivar a la gente para que vuelva a los estadios (Revollo, 2020).

Esto es esencial para entender la reflexión que hace la directiva de un equipo como Millonarios, que se preocupa por utilizar estrategias digitales de marketing deportivo para poder incentivar a la gente a asistir a los estadios luego de que pase la contingencia mundial del COVID-19.

Por otra parte, es esencial tener en cuenta las opiniones de otros miembros de distintos equipos, según Carreño, “se pueden encontrar algunas maneras de utilizar estrategias digitales para incentivar a la gente a que asista a los partidos, pero hay que tratar de llegar al sentimiento de la gente con estas estrategias” (Carreño, 2020). Esto demuestra que para la directiva de Santa Fé, es esencial utilizar las herramientas digitales como estrategia para llegar a los sentimientos de las personas. Esto quiere decir que, en términos de marketing, que es necesario utilizar estas herramientas digitales para crear “insights” que incentiven a los hinchas y fanáticos a tener mayor contacto con el branding del equipo, es decir, sus productos y su marca.

Teniendo las reflexiones de Carreño y Revollo, es posible establecer que los equipos de fútbol de primera división colombiana encuentran posibles estrategias para aumentar su popularidad y su asistencia, con herramientas digitales de marketing deportivo.

En segundo lugar, es esencial ver, desde el punto de vista de marketing digital, las estrategias que se consideran pertinentes para que los equipos cumplan el objetivo de aumentar el volumen de asistencia en sus eventos deportivos. Según Max Beck:

Un mobile app para un equipo de fútbol hoy en día me parece lo más clave porque es una herramienta digital que puede unir muchas estrategias en una sola plataforma. Entonces en el app puedes tener una herramienta para: comunicarse entre fans, dar noticias y para dar información de los partidos, los productos y los eventos (Beck, 2020).

Esta estrategia de crear una app en donde se integran muchas estrategias como las noticias deportivas del equipo, promocionar productos como venta de camisetas y boletería, puede generar un engagement que hace que los aficionados sigan con mayor regularidad a su equipo, y esto eventualmente puede hacer que las personas tengan un mayor incentivo para ir a ver a su equipo al estadio. Al utilizar estas herramientas, se puede llegar a captar la atención de los aficionados. Aparte de esto, Beck establece que dentro de la app se podría pensar en darle a los “usuarios dentro del estadio, experiencias personalizadas. Por ejemplo, si yo me voy al estadio como VIP, tendría acceso a otras zonas y todo esto se maneja desde una app móvil que es, en mi opinión, la mejor herramienta para estas estrategias digitales” (Beck, 2020). Partiendo de esta idea, la aplicación también puede tener estrategias que permitan que los asistentes en el estadio puedan tener unas comodidades que antes no existían. Lo que establece Beck es la idea de utilizar esta plataforma para otorgar un valor agregado al hincha, y eventualmente hacer más atractivo el hecho de asistir a un partido en el estadio.

Aparte de esto, Maximilian Beck establece que la aplicación podría enfocarse en:

Hacer un digital journey sin tarjeta, sin demora de reservas, entrar al estadio, todo eso que debes hacer físicamente y que no tiene nada que ver con el marketing, pero que si tú unes todas estas experiencias y estos “features” en una app, ahí sí se vuelve una herramienta de marketing digital (Beck, 2020).

Esto quiere decir que se pueden realizar varias estrategias que no necesariamente cuentan como marketing, pero al realizarlas a través de una herramienta digital como una app, esta estrategia hace parte de una estrategia digital de marketing deportivo. En la entrevista, Beck explicaba posibles usos que podría tener la app con el fin de realizar un “digital journey” e incentivar a los hinchas a asistir al estadio:

A través de la app, puedo ver cuándo tengo descuentos, saber cuándo la gente está cerca del estadio, segmentar si son vip o no, cuándo se sientan a la silla, ofrecer una cerveza en el puesto: muchas cosas que pueden inventarse que hacen la experiencia dentro del estadio mucho más digitalizada, más amable y más fácil. Eso es también lo que espera hoy la gente (Beck, 2020).

Esto es esencial porque con la posible estrategia que se explica, se le otorga un valor agregado a los asistentes al estadio. El hecho de utilizar estas estrategias puede facilitar la comodidad de los hinchas, y volver el estadio un ambiente más tecnológico y atractivo. Un tema que resaltaba Beck es que “el tema del fútbol es, como tú sabes, muy masivo, y hay algo en común que toda gente tiene, inclusive los estratos más bajos en Colombia, y es que todos tienen un buen Smartphone: hay estudios que lo apoyan” (Beck, 2020). Este tema es muy importante porque la implementación y utilización de estas estrategias digitales se vuelve un tema masivo, es decir, cualquier persona puede tener estas comodidades sin importar su asequibilidad y capacidad económica. Es esencial tener en cuenta que la creación de estas

estrategias podría eventualmente generar un mayor volumen en los estadios de fútbol de la primera división colombiana, porque si el ambiente del estadio se vuelve más cómodo, las personas van a estar más interesadas en hacer parte de los eventos deportivos.

Por otro lado, otra estrategia que considera Max Beck que podría aumentar la asistencia en los estadios de fútbol de la primera división colombiana, es la creación de un “Fantasy Fútbol”. Esta es una estrategia que ha dado muchos frutos en la liga de Football Americano de Estados Unidos, y se basa en una plataforma en la que los fanáticos deben crear un equipo con jugadores reales y, basándose en un sistema de puntuación dependiendo de las actuaciones de los jugadores en los partidos reales, compiten contra sus amigos.

Esta estrategia genera mucho engagement en los aficionados porque, según Beck, “es una estrategia de marketing digital que hace que haya una mejor relación de los equipos con sus fanáticos” (Beck, 2020). Partiendo de esto, la estrategia no incentiva directamente a los aficionados a asistir a los estadios, sin embargo, las personas empiezan a tener un mayor nivel de “engagement” con el equipo y con sus jugadores, lo que alza el nivel de interés en los partidos, y eventualmente hace que los aficionados sientan una mayor atracción por asistir a los partidos en los estadios.

Además de la NFL (fútbol americano), esta estrategia se utiliza actualmente en ligas de fútbol populares como la Premier League de Inglaterra y la Liga de Campeones (Champions League) de Europa. Esto podría ser implementado en la liga profesional colombiana, y evidencia una estrategia que se realizó en otros países y otras ligas que fácilmente podría beneficiar la popularidad de la liga y la asistencia a los estadios.

Este análisis permite concluir que las estrategias digitales de marketing deportivo sí pueden incidir en la decisión de los hinchas de asistir a los estadios para ver los partidos de sus equipos. Sin embargo, es fundamental la correcta planeación e implementación de estas

estrategias basadas en objetivos definidos y herramientas concretas e integradoras. Esto fue lo que ocurrió con el Deportivo Independiente Medellín y que, como se explicó, se logró el objetivo de que más personas fueran al estadio.

Por el contrario, Millonarios y Santa Fé no han implementado correctamente el uso de estrategias digitales de marketing. Con este análisis se ha encontrado que la opinión de expertos en estrategias digitales de mercadeo puede ser muy valiosa y realmente generar un cambio en el valor de los clubes de fútbol y en la asistencia del público a los partidos. Lo más importante es crear estrategias que alcancen un público masivo, que sean integradoras -como la app -y que generen un cambio en la manera como el hincha se relaciona con el equipo, que se sienta más involucrado. La implementación de estas estrategias digitales de marketing deportivo, en los equipos de fútbol de la liga profesional colombiana, tiene el potencial de no solo hacer que más personas asistan a los estadios sino de cambiar la cultura alrededor del deporte en Colombia.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

A raíz de la investigación y el análisis realizados en el desarrollo de este trabajo, se puede determinar, en relación con la hipótesis inicial, que implementar adecuadamente las estrategias digitales de marketing deportivo puede incrementar la asistencia a los eventos deportivos de los equipos de fútbol. Aunque casos como el del Deportivo Independiente Medellín demuestran que esto es así, no se puede ignorar que este no es el único factor, ni el más importante, que afecta el volumen de asistencia a los estadios.

Este trabajo ha demostrado que los resultados, el rendimiento del equipo o la fidelidad de la hinchada pueden llegar a ser los aspectos más relevantes en el momento en que alguien toma la decisión de ir o no al estadio. Sin embargo, esta investigación es útil para determinar de qué manera afecta una estrategia digital de marketing deportivo en la asistencia a los estadios de fútbol en Colombia y cómo deben ser utilizadas para que sean efectivas.

Este último punto parece ser el más iluminador del trabajo puesto que se ha encontrado que pocos equipos realmente tienen una estrategia clara e integradora y los expertos en el tema coinciden en que este aspecto es clave para que estos esfuerzos tengan un efecto real y significativo. Además, en relación con la hipótesis, se encontró que el cambio en la percepción que tiene el consumidor deportivo de asistir a los estadios no es la única razón por la que las estrategias digitales de marketing deportivo pueden influir en la asistencia a los estadios. También influyen otras razones como reforzar la fidelidad y el sentido de pertenencia del hincha con el equipo o generar un cambio cultural en las razones por las que alguien asiste a los partidos o no. Entender el alcance que pueden llegar a tener estas estrategias puede hacer que se construyan estrategias más efectivas y que los clubes comprendan el beneficio que podrían recibir si las implementan de manera adecuada.

Luego de haber desarrollado la investigación se pueden hacer ciertas recomendaciones para que la implementación de las estrategias digitales de marketing deportivo sea efectiva y realmente influyan en la asistencia a los estadios de los equipos de fútbol de la primera división colombiana. Este trabajo ilumina posibles caminos que pueden tomar los equipos de primera división de fútbol colombiano para implementar asertivamente estrategias digitales de marketing deportivo. Teniendo en cuenta esta investigación, se puede establecer que se puede realizar una estrategia integradora como una app, que no sólo sirva para dar noticias y notificar los partidos, sino que también informe promociones, otorgue descuentos en las tarifas, promocióne beneficios VIP en el estadio, que se otorguen comodidades innovadoras en el estadio: por ejemplo, que por medio de la estrategia digital se pueda pedir que en un momento específico del partido se le traiga comida o bebida a la silla.

Teniendo en cuenta la investigación realizada, es esencial tener otras recomendaciones que no se efectúen de manera digital. Es por esto que es pertinente empezar a realizar promociones con las alcaldías o municipios que se enfoquen en incentivar a la gente a asistir a los estadios. Estas promociones y publicidad no estarían dirigidas hacia equipos específicos o hinchadas sino serían enfocadas para incentivar a asistir a los estadios a los partidos. Estas publicidades serían beneficiosas para los equipos y para las alcaldías de las ciudades. Esto es, debido a que los estadios de los equipos de fútbol son de propiedad de las alcaldías o municipios, entonces al incentivar el incremento de la asistencia a los estadios, los equipos pueden llegar a tener un mayor ingreso por boletería, mientras que las alcaldías podrían elevar un poco los costos de arrendamiento y ambas partes ganarían. Esta es una estrategia no digital que se puede llegar a tener para poder incrementar la asistencia a los estadios de fútbol de primera división colombiana.

Además de esto, es importante tener en cuenta otras estrategias no digitales, para que su implementación pueda llegar a ser un poco más fácil con equipos y países que no cuenten con los fondos suficientes para desarrollar una extensa estrategia digital. Para poder incentivar a los hinchas a asistir a los estadios de la primera división colombiana, los equipos pueden tratar de hacer un llamado no digital hacia el público. Esto podría ser en lugares donde las personas pueden llegar a transitar con mayor frecuencia, por ejemplo, en las plazas de mercado, realizar llamados generales en donde se apele al sentimiento de las personas y así poder incentivarlos a asistir a los estadios. Además de estos lugares se podría hacer en eventos donde se aglomere la mayor cantidad de personas, por ejemplo, en las actividades en las ciclovías que toman lugar un día a la semana. En estos lugares, los equipos podrían realizar un llamado a la gente y de esta manera, podrían llegar a mostrarle al hincha la importancia que tiene ir al estadio, lo que eventualmente podría hacer que se incentive al aficionado a asistir al estadio.

Como se mencionó anteriormente, una recomendación esencial para poder llegar a incentivar a las personas a asistir al estadio es realizar una liga de “Fantasy”. Esta liga se realiza en la NFL (fútbol americano) y en ligas populares como la Premier League (primera división de Inglaterra) y la Champions League (Liga de campeones de Europa). A lo largo de los últimos años, en estos países se ha realizado esta estrategia y ha traído grandes frutos para estas ligas. Con esta estrategia, las ligas han aumentado el engagement que tiene el público, y han aumentado popularidad, porque hacen que el aficionado esté más pendiente de los resultados, las noticias y los eventos deportivos. Esto se podría implementar fácilmente en la liga profesional colombiana, y así poder incrementar el interés del consumidor, lo que eventualmente puede llegar a incrementar la asistencia en los estadios de los equipos de primera división colombiana.



Es esencial tener en cuenta que no basta con realizar una digitalización, lo importante es realizar estrategias específicas que hagan que estas plataformas sean efectivas. Para esto también es esencial que los equipos de fútbol le den la importancia que se merece a las estrategias digitales de marketing deportivo, y que traten de contratar expertos en el tema para que puedan realizar estrategias profesionales que tengan un mayor grado de eficacia. Al realizar la investigación se pudo ver que equipos como el DIM, Santa Fé o Millonarios han tenido algunas estrategias exitosas que se pueden plantear el resto de los equipos, para poder incrementar el volumen de la asistencia en los estadios de fútbol de primera división colombiana.

## 6. Bibliografía

- Ascencio, J. O. (22 de septiembre de 2018). *La asistencia a fútbol en Colombia, en caída libre*. *eltiempo.com* Obtenido de: <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/la-asistencia-a-futbol-en-colombia-va-en-caida-libre-271952>.
- BBC Sports. (2017, noviembre 16). *Young adult fans are 'put off' by cost of football*. Recuperado Octubre 2, 2019, de <https://www.bbc.com/sport/football/41901398>.
- Bernstein, G. (2016). Título del artículo. en Autor, X. *Principles of Sport Marketing* (3rd ed.). Usa: Sagamore Publisher. Pp. 15-32
- Buraimo, B., Forrest, D. & Simmons, R. J *Oper Res Soc* (2009) 60: 147. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1057/palgrave.jors.2602549>
- Crissien, B., Cortés, O.F., Sandoval, M. (2010). Perfil de los usuarios activos y finales de clubes deportivos de Bogotá D.C. *Revista Universidad EAN*. 68, Pp. 134-153. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a10.pdf>
- Dinero. (2019, Abril). *Las 11 jugadas que transformarán el negocio del fútbol en Colombia*. Recuperado Octubre 3, 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/cuanto-dinero-mueve-el-negocio-del-futbol-en-colombia/254779>.
- FIFA. (2000). *Reglamento FIFA de Seguridad en los Estadios*. Recuperado Octubre 4, 2019, de [https://es.fifa.com/mm/document/tournament/competition/51/53/98/safetyregulations\\_s.pdf](https://es.fifa.com/mm/document/tournament/competition/51/53/98/safetyregulations_s.pdf)

Forzan, H. (2018, Agosto ) Sports Marketing un Arma para Vender. Recuperado Octubre 5, 2019 de <https://www.eluniversal.com.mx/columna/hussein-forzan-r/universal-deportes/futbol/sports-marketing-un-arma-para-vender>

Gardener, S. (2018, May). Marketing Digital: Definición de Autores. Recuperado Octubre 7, 2019, de <https://jose Luispg.com/marketing-digital-definicion-de-autores/>

INDER. (2019). Recuperado Octubre 7, 2019, de

<https://www.inder.gov.co/>

Kuzma, J., Bell, V., & Logue, C. (2014). *A Study of the Use of Social Media Marketing in the Football Industry*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/8a6b/db6b57b74e5a789a82dd525492a013e85361.pdf>

Ley N° 1356. *Congreso Nacional de la República de Colombia*, Bogotá, Colombia, 23 de octubre de 2009. Recuperado Octubre 3, 2019 de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1356\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1356_2009.html)

Mel, S., & Boccardo, A. (2018). *Social Benefits in Football Marketing*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/cvirtual.cesa.edu.co>

Paciello Silveira, M., Cardoso, M.V., Quevedo-Silva, F. (2018). *Factors influencing attendance at stadiums and arenas*, Marketing Intelligence & Planning, recuperado Octubre 3, 2019 de <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2018-0048>

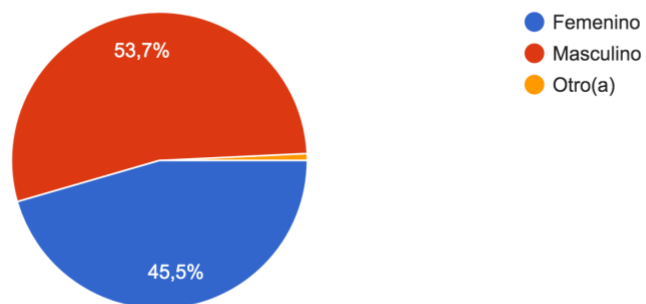
- Pitts, B. C., Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology. Recuperado Mayo, 2020
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. São Paulo: Globo. Recuperado Mayo, 2020
- Real Academia Española. (2001) *Diccionario de la lengua española (22.a Ed)*. Recuperado Octubre 3, 2019, de <https://dle.rae.es/?id=415CxIs>
- Rodríguez Flórez, C. D. (2019, Febrero). *Los patrocinadores confían menos en el fútbol profesional colombiano*. Recuperado Octubre 3, 2019, de <https://www.larepublica.co/empresas/los-patrocinadores-confian-menos-en-el-futbol-profesional-colombiano-2823383>.
- Ryun Chang, D. (2019). 1.2 What is Sports Marketing Part 1 - Sports Marketing | Coursera. Recuperado Octubre, 2019, de <https://www.coursera.org/lecture/international-entertainment-sports-marketing/1-2-what-is-sports-marketing-part-1-Ui2vo>
- Sato, T., Fukumoto, S., Ishi, M., Hirashi, I., & Matsumoto, Y. (n.d.). Digital Marketing that Leverages Spor Event Ticketing Data. Recuperado de <https://www.fujitsu.com/global/documents/about/resources/publications/fstj/archives/vol54-4/paper04.pdf>
- Tomas, D. (2019). Las 23 métricas más importantes en marketing digital. Recuperado Octubre, 2019, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-23-metricas-mas-importantes-en-marketing-digital>

Villamizar, A. F. (2019, junio 7). *¿El fútbol en Colombia aguanta los precios de las boletas?* Recuperado Octubre 3, 2019, de <https://www.eltiempo.com/deportes/copa-america-2019/precios-de-las-boletas-en-relacion-con-el-futbol-en-colombia-370544>.

## Anexos

### Anexo 1. Género

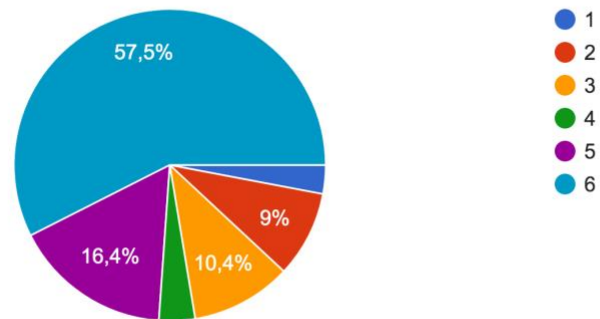
Género  
134 respuestas



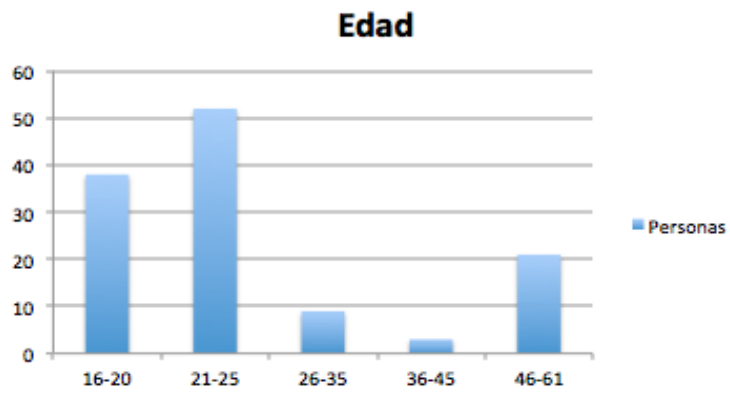
## Anexo 2. Estrato socioeconómico

¿A qué estrato corresponden las facturas de los servicio de su casa?

134 respuestas



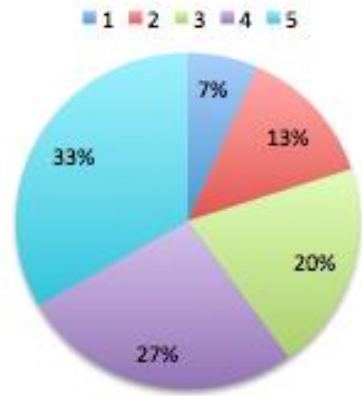
### Anexo 3. Edad





**Anexo 4.** Importancia que tiene la liga colombiana de fútbol en las personas

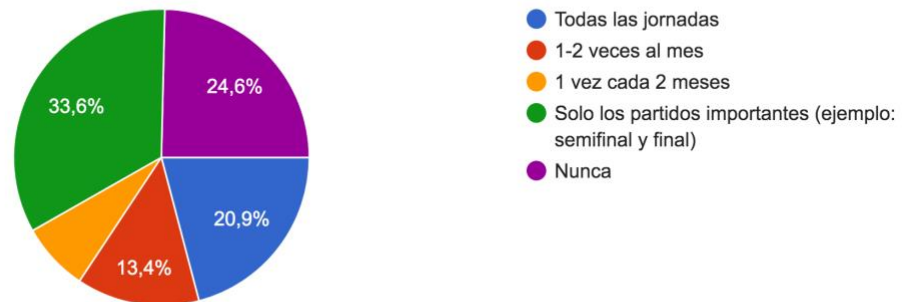
**¿De uno a cinco qué tanto le importa la liga colombiana de fútbol?**



## Anexo 5. Frecuencia en la que las personas ven los partidos de fútbol

¿Con qué frecuencia ve partidos de la liga colombiana?

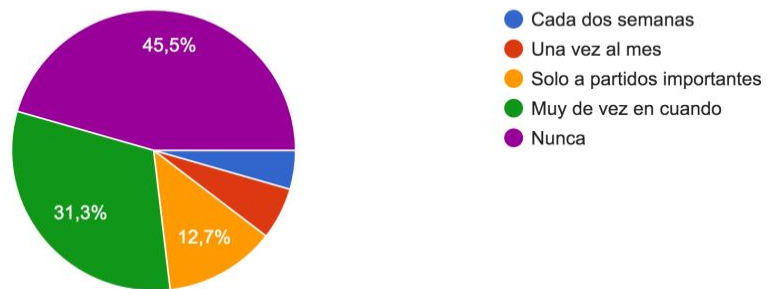
134 respuestas



## Anexo 6. Frecuencia de asistencia a los partidos de la liga colombiana

¿Con qué frecuencia va al estadio a ver partidos de la liga colombiana?

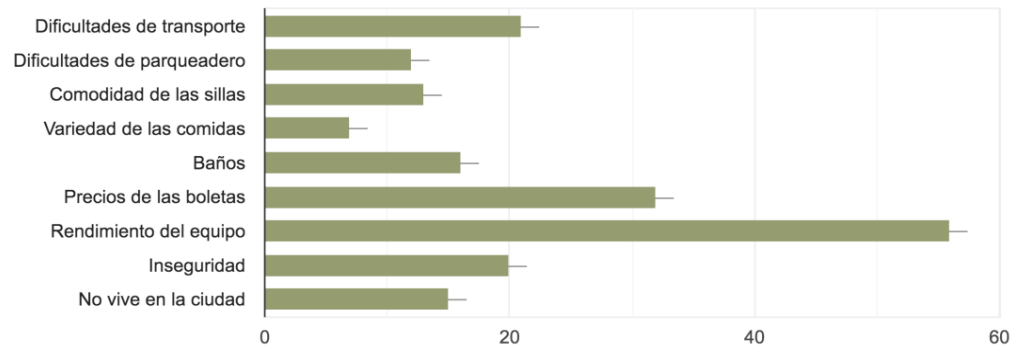
134 respuestas



## Anexo 7. Factores que influyen en la decisión de no ir al estadio

¿Qué factores lo hacen desistir de ir al estadio?

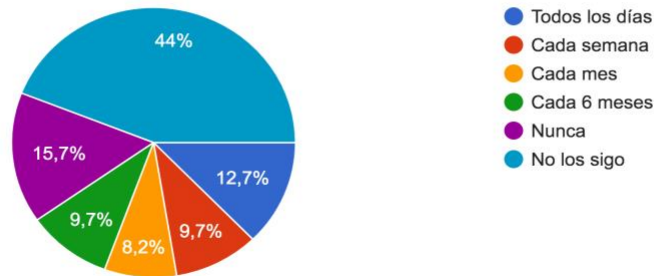
134 respuestas



**Anexo 8.** Frecuencia de revisión de contenido en redes sociales de los equipos de primera división

¿Con qué frecuencia revisa los contenidos en redes de estos equipos?

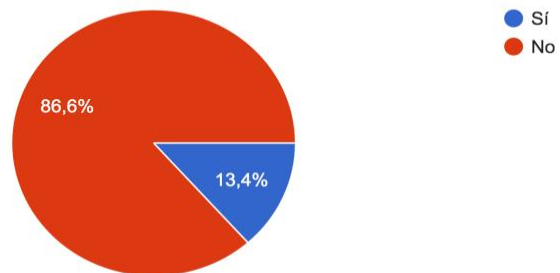
134 respuestas



## Anexo 9. Aplicación del equipo favorito en el celular

¿Tiene la aplicación de su equipo en su celular?

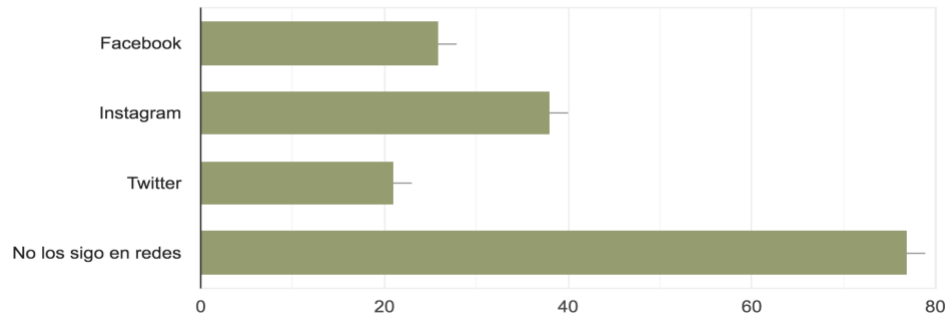
134 respuestas



## Anexo 10. Seguimiento en redes de los equipos de fútbol

¿Sigue a sus equipos en redes? ¿En cuáles redes?

134 respuestas



**Anexo 11.** Influencia de las publicaciones en redes en la decisión de ir al estadio





**Anexo 12.** Influencia del uso de estrategias digitales de los equipos en la decisión de ir al estadio



**Anexo 13.** Entrevista Alejandro Revollo, miembro de la Junta Directiva de Millonarios

FM: Actualmente, ¿cuál es su rol en Millonarios?

AR: Yo soy miembro de la junta directiva de Millonarios

FM: ¿Desde hace cuánto está en la junta directiva de Millonarios?

AR: Va a ser ya 6 años, en diciembre de 2014.

FM: ¿Durante los últimos años cómo ha cambiado la asistencia de los hinchas al Campín?

AR: Mira, en el caso de Millonarios, ha disminuido levemente. Sin embargo, en términos generales se ha mantenido más o menos estable, eso obviamente varía mucho por los resultados y otros factores, pero la verdad es que Millonarios tiene una hinchada bastante fiel.

Como te digo, los números de asistencia al estadio han bajado un poco pero no en términos dramáticos como en otros equipos de Colombia.

FM: ¿Cuáles crees que son los principales factores que hacen que los hinchas no asistan al estadio?

AR: Un factor fundamental son los resultados del equipo, cuando el equipo va bien los hinchas asisten a los partidos, pero cuando no va muy bien, obviamente los hinchas se abstienen. Otro factor fundamental ha sido la misma situación económica que ha afectado a la gente. Y el tercer elemento que ha sido nefasto en este aspecto son los horarios de los partidos que se imponen y se varían de una manera absolutamente arbitraria por cuenta de la televisión, entonces cuando a ti te ponen un partido un domingo a las 9 de la noche te afectaron. Porque obviamente el volumen de gente que va al estadio es significativamente menor que cuando el partido era a las 3:30 de la tarde como tradicionalmente lo hacían. Yo

diría que esos 3 elementos son los que más afectan a la asistencia de los hinchas a los partidos de fútbol.

FM: ¿Qué tan importante es para el equipo la asistencia de los hinchas al estadio? % aproximado de los ingresos la boletería.

AR: Mira eso es fundamental para los equipos por varias razones; desde el punto de vista económico es esencial. Si bien es cierto que las utilidades de un equipo de fútbol nunca dependen únicamente de la taquilla y boletería, igualmente son un ingreso muy importante porque por lo menos normalmente alcanza a cubrir gastos de operación del equipo. Por otro lado, desde el punto de vista anímico de los jugadores es esencial, a los jugadores de un equipo les afecta inmensamente cuando ven que están jugando para un estadio desocupado.

El peso % de la boletería en los ingresos es muy significativo, con decirte que cuando el equipo no clasifica a las siguientes fases de los torneos, como sucedió el semestre pasado, se pierde entre 3 mil millones y 4 mil millones de pesos, y eso es debido a que cuando el equipo no clasifica, no se recibe los ingresos de taquilla de los partidos que obviamente no se van a jugar, pero los gastos administrativos y los salarios se mantienen igual.

FM: ¿Cuál crees que fue la razón por la cual este semestre millonarios tuvo más abonados al estadio?

AR: Para nosotros (la junta directiva) fue una sorpresa que se abonaran tantos aficionados por el hecho de que no habíamos clasificado a los cuadrangulares el semestre anterior. Yo creo que influyó muchísimo el nombramiento de Gamero (nuevo D.T. de Millonarios), debido a que él se identifica frente a la hinchada como un “tipo de la casa” (Gamero jugó en Millonarios cuando era jugador).

FM: En el tiempo que llevas en la junta directiva, ¿Cuáles han sido las estrategias que ha realizado el equipo para incentivar la asistencia al estadio?

AR: Ese tema se ha tocado mucho en los últimos años, y ha pasado por muchas personas, pero como te digo, Millonarios nunca ha tenido un problema crítico de baja asistencia, el equipo mueve mucha gente. Sin embargo, hemos tenido que afrontar problemas muy serios como ha sido el tema de las barras bravas, en donde nosotros en un momento determinado preferimos sacrificar asistencia por sanear lo que estaba sucediendo, por brindar seguridad al no permitirle la entrada al estadio a este grupo de hinchas. El tema de las barras bravas era un tema de unas dimensiones enormes no sólo por la seguridad, sino porque estas barras bravas tenían un negocio de microtráfico de estupefacientes al interior del estadio. Además eso estaba alimentado por un lado por cuenta de las anteriores directivas del club que para ganarse a esas barras les regalaban boletas, y entonces los jefes de estas barras tenían un negocio de re-venta con la barra, además tenían un tema de corrupción con la policía que los dejaban entrar de primeros al estadio para que pudieran encaletar la droga para venderla dentro del estadio. Entonces lo que hicimos nosotros como junta directiva fue cancelarles las boletas regaladas a todas las barras bravas. En segundo lugar, cuando llegó Peñalosa a la alcaldía, hicimos un acuerdo para que no dejaran entrar de primeros a estas barras bravas y para que les hicieran las respectivas requisas antes de ingresar. En tercer lugar, le subimos de forma muy significativa al precio de la boletería de las barras bravas (sectores Norte y Sur del estadio).

Entonces una estrategia que pensamos para mejorar este problema que teníamos fue volver esas tribunas que eran de barras bravas, de violencia y de narcóticos, por la Tribuna Familiar. Esta iniciativa se basaba en invitar a familias con niños pequeños a que ocuparan las tribunas previamente utilizadas por las barras bravas a precios mucho más baratos, pero

significativamente más alto a los que se les cobraba anteriormente a las barras bravas. Además de esto, realizar esta estrategia se garantiza mayor seguridad debido a que no están estas personas en el estadio, esto genera que el aficionado esté más motivado para asistir al estadio.

Además de esto, hemos utilizado muy “in house” el mercadeo digital, pero más enfocado a hacer el “llamado al hincha” sobre la base de la historia de Millonarios y del sentimiento del hincha por el equipo. Como te digo, esto no ha sido muy exitoso debido a que nunca hemos tenido el problema de tener un descenso dramático de la asistencia.

Por otro lado, el tema que siempre es transversal en la asistencia es el rendimiento del equipo. Este tema ha sido una constante preocupación dentro de un esquema que difiere un poco a lo que muchas veces uno quisiera como hincha que no es buscar las contrataciones más costosas sino buscar el fortalecimiento deportivo del equipo a partir de las divisiones inferiores.

FM: Ustedes han visto o analizado las razones de ¿Por qué en países como México, Argentina o Brasil asisten más hinchas a los estadios que en Colombia?

AR: Sí, muchas veces uno lo discute en las reuniones de la junta, lo que pasa es que Colombia se ha demorado en el tema. En primer lugar, en esos países se ha controlado de manera más eficaz a las barras bravas y se ha logrado darle a los hinchas una sensación de seguridad que afecta positivamente a la asistencia del estadio. Por otro lado, el tema de la televisión en países como México o como Argentina está mucho más reglamentado a favor de los equipos. Acá en la liga colombiana es como un juego bastante arbitrario, si bien es importante el ingreso por televisión, todavía siendo inequitativo y tiene un elemento que es nefasto y es que en Colombia varían mucho los horarios de los partidos, poniéndolos en horas no comunes que hace que los hinchas no estén motivados para ir al estadio. Un tercer elemento que afecta mucho en comparación a estos países son los costos de arrendamiento de

los estadios, en el caso específico de Bogotá es ridículo, lo que cobra el distrito a Millonarios y a Santa Fé por utilizar El Campín es un monto absolutamente desproporcionado, esto genera que los equipos tengan un mayor costo. Por consiguiente, para contrarrestar esto, los equipos le suben los precios a las boletas, lo que genera un problema para los aficionados, debido a que se les hace más difícil asistir a los estadios con regularidad.

Otro factor que es indiscutible que hace que la asistencia sea mayor en México, Argentina y Brasil es que la calidad del fútbol es superior a la de acá, esto atrae a una mayor cantidad de personas a los estadios.

FM: ¿Qué tan importante es el marketing y las estrategias digitales (ej. Redes sociales) en el equipo?

AR: Muchísimo, y te lo digo no por mí porque no soy un experto en el tema, pero sí lo he visto con regularidad en el seno de la junta directiva, esto tiene un papel muy importante. Ahorita en las actuales circunstancias frente al COVID-19 y el confinamiento, el marketing digital ha sido sumamente importante porque sirve como herramienta para la venta y promoción de productos.

FM: ¿Cómo está buscando mejorar en el marketing deportivo la dirigencia de millonarios?

AR: A lo largo de los últimos años se ha intentado mejorar el marketing deportivo del equipo a través de herramientas como la página web y las redes sociales. En estos últimos años se crearon la página oficial de Millonarios y la app de Millonarios. Evidentemente, yo considero que se ha hecho muy superficialmente, no ha sido producto de una estrategia muy rigurosa, sino ha sido muy “in-house”.

FM: ¿Tu crees que las estrategias digitales (redes sociales) sirven para incentivar a la gente para que vaya al estadio?

AR: Sí, en especial para el Fútbol, siento que estamos enfrentados a una situación muy compleja, pero a la vez muy retadora. Es muy compleja porque sabemos que el fútbol en Colombia va a volver a partir de Julio o Agosto, muy posiblemente sin público. Obviamente esto es retador en el sentido de que te obliga como organización a ajustar ciertos elementos que anteriormente eran muy comunes. Por otro lado, cuando todo vuelva a la normalidad, estas estrategias son esenciales para incentivar a la gente a que vuelva al estadio, porque la gente va a quedar con temores de la aglomeración de personas, entonces se tendrá que ejecutar una buena estrategia para incentivar a la gente para que vuelva a los estadios.

**Anexo 14.** Entrevista Juan Andrés Carreño, expresidente y miembro de la Junta Directiva de Santa Fé

FM: ¿Cuál fue tu rol en Santa Fé? ¿Cuánto tiempo fuiste parte de Santa Fé?

JAC: Yo arranqué muy joven en Santa Fé, entré a la junta directiva cuando terminé la universidad. He estado linkeado al club durante los últimos veinte años, y siempre he sido miembro de la junta directiva, y fui presidente del 2017 al 2019.

FM: Durante los últimos años ¿Cómo ha cambiado la asistencia de los hinchas al Campín?

JAC: Santa Fé tiene una característica y es que tiene alrededor de 10 mil aficionados que están en las buenas y en las malas. Sin embargo, es un equipo que sólo llena el estadio cuando llegamos a las finales, y aunque parezca increíble malacostumbramos a los hinchas a ir al estadio, porque hemos tenido mucho éxito en los últimos 20 años, entonces cuando el equipo no va muy bien y los resultados no son los mejores, no va casi nadie.

Aparte de esto, es evidente que la asistencia en promedio de los hinchas de Santa Fé ha incrementado a los últimos años, pero únicamente porque hemos jugado fases más importantes, hemos llegado a finales y ganado títulos, y nuestro rendimiento, ha sido por lo general, bueno. Entonces como explicaba anteriormente, yo soy partidario y considero que la asistencia al estadio está directamente proporcionada a los resultados, pero no con estrategias de mercadeo.

FM: ¿Qué tan importante es para el equipo la asistencia de los hinchas al estadio?

JAC: Es muy importante pero más allá de la taquilla y de los patrocinadores, la subsistencia de un equipo en Colombia depende de la venta de jugadores y de la participación en torneos internacionales.



FM: ¿Cuáles crees que son los principales factores que hacen que los hinchas no asistan al estadio?

JAC: Yo considero que un aspecto fundamental es la cultura que tiene el hincha en Colombia, en otros países es una relación de apoyo diferente porque las personas sienten que al acompañar a su equipo y asistir al estadio, están apoyando económicamente a su equipo generando beneficios. Eso no pasa en Colombia, el hincha sólo paga cuando tiene alguna certeza de que su equipo va a ganar, es por eso que no hay tantos hinchas en los estadios. Aparte de esto, la economía en general es un factor principal que hace que los hinchas vayan o no al estadio, si la economía en general está mal, los hinchas no van.

FM: Durante el tiempo que estuviste en Santa Fé, ¿Cuáles fueron las estrategias que realizó el equipo para incentivar la asistencia al estadio?

JAC: Nosotros hemos inventado cosas y hemos intentado hacer proyectos con el grupo de Marketing como las estrategias con los abonos; hemos tratado de promocionar con medios digitales abonos familiares y abonos jóvenes, cuyo precio es menor. Esta estrategia claramente ha funcionado, pero como mencioné anteriormente, creo que lo que mayor impacta a la asistencia de los hinchas al estadio son los resultados y rendimiento del equipo. Teniendo esto en cuenta, yo creo que realmente no ha habido un factor diferencial desde la perspectiva del marketing para lograr el objetivo de aumentar los promedios de asistencia en los partidos. Para todos los equipos esto ha sido muy retador, y yo creo que el equipo que más ha logrado avanzar en este tema fue Deportivo Independiente Medellín, pero tuvieron un costo muy alto. Ellos implementaron una estrategia en donde bajaron llamativamente el precio del abono y de las boletas para poder aumentar los abonos y la asistencia en general.

FM: De casualidad alguna vez ustedes vieron o analizaron las razones de ¿Por qué ligas como la Mexicana, Argentina o la de Brasil asisten más hinchas a los estadios que en la liga colombiana?

JAC: Yo creo que eso no es tan cierto, aparte de los equipos grandes como River, Boca, América de México, o Flamengo, los equipos tienen el mismo problema que nosotros. Aparte de esto, yo creo que puede ser más por la cultura, en Colombia sólo llenamos el estadio cuando se ganan los títulos, en cambio en estos países hay una cultura de apoyar al equipo para poder ayudarlo y que eventualmente puedan mejorar su desempeño.

FM: ¿Qué tan importante es el marketing y las estrategias digitales (ej. Redes sociales) en el equipo?

JAC: Para nosotros es muy importante el marketing deportivo y las estrategias digitales; nosotros actualmente tenemos todos los instrumentos disponibles en la redes sociales como las cuentas en Instagram, Facebook, Twitter, tenemos una cuenta a la que siguen únicamente los abonados que se llama “Soporte Santa Fé”.

Aparte de esto, yo creo que en toda la liga en general hace falta un poco de “expertise” en el tema para poder encontrar fórmulas para que independientemente de los resultados, la asistencia mejore. Lo que pasa es que en el fútbol colombiano y el hincha colombiano es muy “resultadista”, si el equipo va mal no lo acompaña casi nadie al estadio.

FM: ¿Tu crees que las estrategias digitales (redes sociales) sirven para incentivar a la gente para que vaya al estadio?

JAC: Yo creo que si sirven y se puede encontrar algunas maneras de utilizar estrategias digitales para incentivar a la gente a que asista a los partidos, pero hay que tratar de llegar al

sentimiento de la gente con estas estrategias, y tratar de desligar la asistencia a los resultados únicamente.

**Anexo 15.** Entrevista Maximilian Beck, CEO de la empresa UBERFLUG y profesor de digital marketing del CESA

MB: Cuando hablamos del digital marketing, del marketing digital, ahí estamos refiriéndonos en mi opinión al uso de canales digitales para lograr estrategias de marketing. Cuando hablas de estrategias digitales estamos hablando de conceptos, de herramientas digitales para conectarnos con nuestros clientes de manera digital. Entonces, una estrategia digital no debe ser solamente el marketing, una estrategia puede ser implementar facturación electrónica, una estrategia puede ser ahora virtualizar las clases, esa es una estrategia digital. Entonces en mi opinión es muy importante hacer una referencia de temas estrategias digitales que es mucho más amplio, como dice la palabra es una estrategia, y el marketing digital, que en mi opinión es mucho más táctico, mucho más el uso de canales digitales. Para mí el marketing digital ya es el nuevo marketing, ya ni siquiera se debe poner el nombre digital, ya es solo el marketing porque ese es el canal.

FM: Sí, de acuerdo. Más que todo mi proyecto, en lo que nos vamos a basar es en estrategias digitales de marketing deportivo. Entonces digamos que es como toda una frase, en la que nos vamos a enfocar.

MB: Claro, pero cuidado con la palabra de marketing digital para que no solamente se limite al uso de canales digitales. De pronto sí hay otras herramientas que pueden agregar valor a llegar al mismo objetivo: llevar gente a los estadios. Entonces son de marketing, pueden ser otras tácticas: facilitar la entrada, hacer un uso más fácil para entrar. Eso no es marketing como tal pero es una estrategia digital que facilita y que atrae a la gente para ingresar al estadio. Es una estrategia digital pero no es una herramienta de marketing.

FM: Una pregunta más general: a lo largo de los últimos años, a lo largo de la década, ¿cómo has visto tú que ha cambiado la importancia que le dan las empresas al uso de esas estrategias digitales de marketing?

MB: Es una discusión un poco larga porque obviamente muchas empresas especialmente en varios sectores específicos no han hecho nada a nivel digital, otros han hecho mucho. Pero yo siempre digo algo muy chistoso, este chiste que no sé si tú has oído: ¿quién ha hecho la transformación digital de tu empresa? ¿El CEO, el departamento de información en tecnología o el coronavirus? El transformador digital más rápido ha sido el coronavirus, es muy chistoso. si tú lo ves el mismo CESA años están hablando de una transformación digital, ellos mismos se están educando gente en transformación digital, tienen gente como yo para enseñarlo, pero ellos mismos, la ejecución digital, no está. Y lo pueden entender, no es una crítica, pero es muy difícil. En la mente todos somos digitales, todos queremos, todos dicen querer realizar una transformación digital, pero hacerlo, ejecutarlo es otra cosa. Y ese es el gran cambio que vemos con el coronavirus porque a todos nos toca hacer hacerlo. No es una opción. Entonces ahí hay un acelerador de la transformación digital muy alto por el coronavirus, más que cualquier estrategia.

FM: ¿Pero tú crees que por lo general las empresas ahora en Colombia le están dando más importancia que antes?

MB: Sí, pero casi digo sí porque es tan obvio. Sí, claro. Decir que no no sería correcto. Casi que se vuelve aburrido el tema porque desde antes están hablando y todo el mundo desde los bancos estamos hablando de transformación digital. Estamos casi como intoxicandonos con esa palabra: hablando de big data, montando páginas web, pensando en aplicaciones, pero una cosa es hablarlo y otra cosa es hacerlo y creo que el problema es este: que siempre ha sido hablado, siempre ha sido una prioridad en la mente de la gente, todos lo queremos, pero

no lo ejecutamos de manera efectiva teniendo en cuenta unos objetivos específicos. No te imaginas la cantidad de empresas que me están buscando porque supuestamente tienen su estrategia digital y la gente viene a mi oficina o yo a la de ellos y me doy cuenta de que no tienen ni idea de qué son estrategias digitales. Y no todo debe ser forzado en manera de hacer una transformación digital, no tienes que hacer una transformación digital por hacerla, solo si te sirve. De ahí viene gente y empresas que están inventando cosas que no necesitan. Pero para responder tu pregunta: claro, están haciendo más ahora, pero porque les tocó y ahora también saben más cómo hacerlo, tienen más ejemplos y herramientas para hacerlo.

FM: Claro, y partiendo de tu experiencia, ¿qué efectos tiene el buen uso de estas estrategias digitales en las empresas?

MB: Básicamente le va al costo, es algo que al final del día si tú tienes buenas estrategias digitales obviamente puedes vender más y darle una mejor experiencia a tus clientes, pero al final del día lo que tú vas a tener es un “brand equity”: vas a crear valor y al final del día vas a crear más eficiencia, bajar costos y crear más valor para tus clientes y tu empresa. Eso es lo que en el caso ya hace la transformación digital:

FM: Ya pensando en una empresa como un equipo de fútbol, que se enfoca mucho en resultados y atraer gente físicamente a un estadio, ¿Para ti qué tan importante es para ese tipo de empresa que usen estrategias digitales?

MB: Mira, para mí hay dos cosas que son importantes en el branding: una cosa es la experiencia como tal. La experiencia como tal es la entrada al estadio, cómo hacer que la gente se sienta bien, que tenga un proceso sin interrupciones, un “digital journey” como en la compra de alimentos digitalmente, ¿me hago entender?

Mira, hay dos temas: uno es el producto como tal, el equipo no se puede cambiar, eso es físico, el equipo no hace un buen desempeño, la gente se aburre y no pasa nada: eso es algo que no se puede cambiar.

Lo que sí se puede cambiar es el todo branding alrededor de la marca del equipo y como todas las marcas están creadas por percepciones: la percepciones de lo que la marca habla, la comunicación, y lo otro es lo que hace. Entonces yo creo que se debe dividir en dos entornos: uno es la experiencia de ir al estadio, cómo mejorarla, cómo hacer los procesos más fluidos, digitalizar las comprar, cómo digitalizar todo el “customer journey” desde el mensaje hasta que estoy en el estadio sentado ahí comiendo una salchicha, a hacer esta experiencia como digital este me parece un aspecto en el tema de los equipo.

Y otra obviamente es la parte de marketing, cómo llegar al target group y cómo implantarlos y cómo persuadirlos, cómo convencerlos de no solamente estar interesados en el equipo sino realmente irse al estadio y no hacerlo a través del televisión: creo que es lo que quieres evitar, que la gente se quede en casa y no vaya al estadio. Entonces aquí hay muchas herramientas y ahí empieza el tema del marketing digital. Por ejemplo, un mobile app para un equipo de fútbol hoy en día me parece lo más clave porque es una herramienta digital que puede unir muchas estrategias en una sola plataforma. Entonces en el app puedes tener una herramienta para: comunicarse entre fans, para dar noticias (cosas obvias) pero también puedes generar un mobile engagement y lo que es único del teléfono móvil: tener la posibilidad de comunicarse y facilitarle a los usuarios dentro del estadio con experiencias personalizadas. Por ejemplo, si yo me voy al estadio como vip ya tengo acceso a otras zonas y todo eso se maneja desde una app móvil que es, en mi opinión, la mejor herramienta para estas estrategias digitales.

FM: Y también he pensado que la aplicación móvil puede servir para dar descuentos: en camisetas del equipo, en entradas, etc.

MB: Claro, y ahí para mí ese es el ejemplo perfecto en donde se unen la estrategia digital de hacer un digital journey sin tarjeta, sin demora de reservas, entrar al estadio, todo eso que debes hacer físicamente y que no tiene nada que ver con el marketing, pero que si tú unes todos estas experiencias y estos features en una app ahí sí se vuelve en una herramienta de marketing digital porque al app sí lo es: puedo ver cuándo tengo descuentos, saber cuándo la gente está cerca del estadio, segmentar si son vip o no, cuándo se sientan a la silla, ofrecer una cerveza en el puesto: muchas cosas que pueden inventarse que hacen la experiencia dentro del estadio mucho más digitalizado, más amable y más fácil. Eso es también lo que espera hoy la gente. El tema del fútbol es, como tú sabes, muy masivo, gente que tienen toda la tecnología y gente que no la tienen. Pero hay algo en común que toda gente tiene, inclusive los estratos más bajos en Colombia todos tienen un buen Smartphone: eso es algo que todos tienen en común, hay estudios que lo apoyan. Así que esta es una estrategia que no es excluyente.

FM: Ahí me respondiste mi última pregunta que era esa, era: ¿qué estrategias crees que serían las más útiles para que los equipos de fútbol de Colombia pudieran incentivar a las personas a asistir a sus eventos deportivos? ¿Además del mobile app se te ocurre algo más? ¿Algo con las redes sociales?

MB: Digamos que los contenidos que pueden crear estas empresas atados a las redes sociales, el content marketing, ese es otro mundo. Tú me preguntaste por llevar gente al estadio y eso me parece una buena herramienta una app porque une todas las necesidades, pero si tú piensas en el otro mundo en el digital marketing como las redes sociales ahí obviamente hay un mundo de cosas buenas que se pueden hacer para conectarse mejor con la audiencia. Un ejemplo, nosotros hicimos con Santa Fé y con la federación de fútbol la dimayor creamos dos cosas: uno era una experiencia en realidad virtual para el camerino de Santafé para que los



fans vieran el camerino en realidad virtual y fue un digital experience y obviamente lo malo es que la gente no tenía gafas de realidad virtual hace tres años entonces eso fue algo chévere e innovador, pero no masivo. Y también hicimos una experiencia de realidad aumentada para los tiquetes de los partidos que a través de una app, daba información en realidad aumentada al poner el teléfono sobre la entrada. Al hacer esto, las personas participan para ganar un premio. Esta estrategia fue importante porque sirve únicamente cuando la gente va físicamente al estadio. Sin embargo, esta estrategia no fue muy efectiva porque no fue masivo. Además, cambió al otro mes el presidente de la federación y el nuevo otro presidente no quiso hacer más eso, entonces la iniciativa se perdió. Para Bavaria también hicimos algo para el world cup en 2018. Entonces hay un montón, pero no te compliques: tú tienes un objetivo muy específico: atraer gente a los estadios. Entonces obviamente hay muchas cosas que tienen que ver, muchos factores, como que si no me gusta el equipo no voy al estadio. Hay muchos requisitos básicos que hay que cumplir: que el equipo es bueno, todo eso ya está debajo del balance. Pero si tú tienes la tarea de llevar tráfico al estadio hay que pensar en herramientas muchos más efectivas, eficientes y específicas como la app que es para mí lo que más se me ocurre que una muchos temas de la experiencia para atraer tráfico a los estadios.

FM: Claro, Max, muchas gracias y te agradezco mucho por tu tiempo y tus respuestas.

MB: Claro, Felipe y cualquier cosa que necesites hablamos, si se me ocurren cosas después te contaré. Por encima esto es lo que pienso de la situación actual del mundo digital.

Felipe, se me ocurrió algo más: un día se nos acercó la gente de fantasy fútbol pensando hacer uno en Latinoamérica como en estados unidos y eso también al final del día, como ellos lo tienen planteado, también es una estrategia para mejorar el relacionamiento del público con

los equipos, eso no trae a los estadios hace lo contrario, pero es una estrategia de marketing digital que hace que haya una mejor relación de los equipos con sus fanáticos.

FM: Claro, y yo creo que eso también es una táctica de que también están mostrando su branding.

MB. Exacto, hace parte de un todo: primero tienes que tener tus fanáticos para poder llenar los estadios y eso se hace con otras estrategias como la del fantasy fútbol.

FM: Eso es más que todo que las personas escogen jugadores y dependiendo de su desempeño en el partido ganan puntos y yo creo que eso hace que a la gente le guste al liga y les den ganas de ver los partidos.

MB: Es una herramienta que yo creo que puede ser interesante al menos mencionarlo.

FM: Gracias, Max, no lo había pensado y suena muy interesante.

MB: Bueno, Felipe, muchas gracias, hablamos.

**Anexo 16.** Entrevista Eduardo Silva Meluk, expresidente del Deportivo Independiente Medellín

FM: ¿Cuál fue tu rol en Deportivo Independiente Medellín? ¿Cuánto tiempo duraste como presidente de DIM?

ES: Primero trabajé en Millonarios 5 años, luego me llamó el DIM para ser el presidente con el único objetivo de aumentar la popularidad del club e incentivar a los hinchas a asistir al estadio. Duré 5 años siendo presidente del DIM desde el 2013 al 2018. Durante mi estadía en lo que nos enfocamos en que queríamos ser el equipo que siempre tuviera el estadio lleno, sin importar contra quien fuera el partido.

FM: Durante los últimos años ¿Cómo ha cambiado la asistencia de los hinchas en el Atanasio Girardot?

ES: Durante mi tiempo como presidente hicimos un estudio y contratamos a gente de estadística, y nos dimos cuenta que en Colombia el promedio de asistencia a los estadios es de 12 mil personas, teniendo partidos como DIM vs Nacional que el Atanasio Girardot se llena, mientras que otros partidos como DIM vs Boyacá Chicó sólo vienen 8 mil personas. En los clásicos y en las finales todo el mundo llena el estadio.

Mientras que nosotros implementamos la estrategia, en la primera fecha llenamos el estadio, en el segundo partido sobre un total de 43.000 espectadores teníamos 42.000, en el tercer partido teníamos 40.000, luego hacíamos una estrategia de regalar las camisetas y otra vez se volvía a llenar.

FM: ¿Qué tan importante es para el equipo la asistencia de los hinchas al estadio?

ES: Es muy importante para el equipo porque el hecho de tener una alta asistencia en el estadio le da una energía distinta al equipo, hay más compromiso y de una manera u otra, afecta positivamente al equipo. Además, es un valor muy significativo en los ingresos del equipo. Aparte de esto, gracias a esta estrategia tuvimos un incremento en el ingreso de patrocinadores de 5 mil millones de pesos al semestre, pasó de ser 2 mil millones a 7 mil millones porque los patrocinadores querían ser parte del equipo debido a que más gente nos veía jugar.

FM: ¿Cuáles crees que son los principales factores que hacen que los hinchas no asistan al estadio?

ES: Como yo era el presidente, me tocaba ir a todos los partidos, menos cuando se casó mi cuñada. Yo creo que a las personas lo que más los hacen faltar al estadio son las otras actividades familiares. Además, compromisos laborales, y los horarios. Cuando nos ponían a jugar el domingo a las 8 de la noche nadie quería ir, todo el mundo quería estar en su casa.

FM: En el tiempo que llevas en la junta directiva, ¿Cuáles han sido las estrategias que ha realizado el equipo para incentivar la asistencia al estadio?

ES: Nosotros hicimos una estrategia muy importante para incrementar la asistencia en el estadio; primero hicimos una planeación financiera que se basaba en ver que los gastos del semestre del DIM era 7 mil millones de pesos (hace 7 años). Después vimos que de ingresos fijos, teníamos ingresos por televisión que son 2 mil millones de pesos al semestre, y los patrocinadores que eran Pilsen y Éxito, otorgaban un ingreso fijo de mil millones al semestre cada uno. Entonces vimos que nos faltaban 3 mil millones de pesos en ingresos para alcanzar el mismo valor de los gastos. Otra cosa que tuvimos en cuenta fue que si llenábamos el estadio 1 vez, alcanzamos a recaudar 3 mil millones de pesos.

Después de esto, la idea era promocionar por los medios digitales la venta de las boletas para abonados; el descuento que hicimos fue absolutamente agresivo, estábamos ofreciendo por el precio de 1 boleta, todos los partidos de la temporada regular. Esta promoción tenía unas condiciones importantes; primero, se tenían que vender hasta llenar el estadio, o se devolvía la plata y no había promoción, y la segunda condición era que una persona no podía faltar más de 2 veces al estadio porque sino perdía sus boletas del resto de la temporada. Esto obviamente incentivaba a la gente a asistir al estadio. Además de esto, en un partido se le regalaba una camiseta a cada abonado (no la camiseta oficial, una camiseta cualquiera con mensajes de la campaña de DIM). Además de eso, a los abonados les dimos el 25% de descuento en la camiseta oficial del equipo.

Apenas sacamos las promociones, después de 5 días no había ninguna boleta disponible, se vendieron absolutamente todas.

FM: ¿Qué tan importante es el marketing y las estrategias digitales (ej. Redes sociales) en el equipo?

ES: Para el equipo son muy importantes estas estrategias porque nos ha dado frutos. Esta estrategia duró desde finales del año 2014 hasta finales del 2017, llegando a ser campeón 1 vez, subcampeón 2 veces y semifinalistas 1 vez durante este lapso de tiempo, además de tener una asistencia de las mejores del país. Esto no quiere decir que la única razón de este éxito haya sido la asistencia, pero el hecho de tener tanta asistencia en el estadio le da una energía distinta al equipo, hay más compromiso y de una manera u otra, afecta positivamente al equipo.

Al realizar nuestra estrategia de marketing deportivo fueron esenciales las estrategias digitales como las redes sociales para promocionar todas las ofertas que teníamos en planeadas.

FM: ¿Usted cree que las estrategias digitales (redes sociales) sirven para incentivar a la gente para que vaya al estadio?

ES: Si esa fue nuestra mayor “arma” durante ese periodo. Nosotros a través de las plataformas virtuales realizamos unos videos llamados “Videos del Presi”, que eran unas peliculitas que incluía a las directivas, a los jugadores y a mí. Esto hacía que la gente se animara y se siguiera abonando.

Creo que esas estrategias son la principal herramienta para lograr aumentar la asistencia. Creo que no hubiéramos logrado nada si no hubiéramos usado una excelente comunicación y haber creado cosas distintas a partir de las estrategias digitales.

FM: ¿Qué medios o qué estrategias crees que son las que más sirven para incentivar a los hinchas a asistir a los estadios?

ES: Nosotros realizamos los videos y los subíamos a nuestras redes sociales utilizando Instagram, Facebook y Youtube. Nuestra mayor herramienta era la comunicación en redes. Aparte de esto, utilizamos compañías telefónicas que le enviaran a las personas abonadas un mensaje de agradecimiento por parte del equipo por ir al partido en el momento en que entrar con la boleta al estadio.

**Anexo 17.** Ingresos de los equipos de fútbol por actividad

Part. 2018	Ranking Ingresos por Tipo	2017	2018
19,7%	Taquilla - Venta de Boletería	\$115,3	\$96,4
18,8%	Venta Derechos Deportivos	\$213,0	\$92,1
18,2%	Patrocinio y Publicidad	\$86,6	\$89,2
17,6%	Derechos TV Dimayor	\$69,9	\$86,0
7,9%	Participación Eventos	\$19,2	\$38,6
6,7%	Giros Dimayor	\$17,7	\$33,0
4,2%	Venta de Artículos Deportivos	\$23,3	\$20,5
2,1%	Escuelas de Fútbol	\$13,3	\$10,4
1,8%	Préstamo Derechos Deportivos	\$3,5	\$8,9
3,0%	Otros*	\$20,4	\$14,5

**Anexo 18.** Ingresos de los equipos de fútbol de primera división

Part. 2018	Ranking Ingresos por Club	2017	2018
12,8%	CLUB DEPORTIVO POPULAR JUNIOR F.C.S.A.	\$ 49,0	\$ 62,8
11,9%	ATLETICO NACIONAL S.A	\$ 135,6	\$ 58,2
11,5%	INDEPENDIENTE SANTA FE S.A.	\$ 53,8	\$ 56,2
10,8%	AZUL Y BLANCO MILLONARIO F.C S. A.	\$ 54,4	\$ 52,9
8,0%	EL EQUIPO DEL PUEBLO S.A. - DIM	\$ 45,1	\$ 39,2
6,4%	ASOCIACION DEPORTIVO CALI	\$ 69,0	\$ 31,2
5,3%	CLUB DEPORTES TOLIMA S.A.	\$ 12,1	\$ 26,2
4,9%	AMERICA DE CALI S.A.	\$ 33,4	\$ 23,8
4,4%	ONCE CALDAS S.A.	\$ 16,7	\$ 21,4
3,5%	CLUB DEPORTIVO LA EQUIDAD SEGUROS S.A.	\$ 17,2	\$ 16,9
20,6%	OTROS	\$ 95,7	\$ 100,9



**Anexo 19.** Asistencia Estadio Atanasio Girardot DIM desde el año 2010 hasta el año 2019

